

UNIVERSIDAD POLITENICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA.**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN EL
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

AUTORAS:

DIANA CAROLINA TACO CHANO
VICTORIA CAROLINA VINUEZA HIDALGO

DIRECTOR:

JORGE EDUARDO ZAPATA LARA

Quito, febrero del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Nosotras: Diana Carolina Taco Chano – Victoria Carolina Vinueza Hidalgo, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, febrero 2014.

DIANA CAROLINA TACO CHANO

CC. 1721876561

VICTORIA CAROLINA VINUEZA HIDALGO

CC. 1724512007

DEDICATORIA

Quiero empezar por dar gracias a Dios por las bendiciones en mi vida, una de ellas tener la oportunidad y haber aprovechado el esfuerzo y sacrificio de mis padres de estudiar y seguir una carrera que me permita progresar en mi vida personal y profesional.

Es hermoso como mujer sentirse realizada profesionalmente y poder compartir con los seres que uno ama, tan anhelado sueño.

Quiero dedicar el presente trabajo de grado a mi familia, a mis padres quienes me enrumbaron por el camino del saber y perseverancia, quienes me enseñaron a seguir adelante aun con tropiezos a luchar y vencer todo obstáculo, quienes estuvieron ahí junto a mí en todo momento, y ahora a mi padre quien desde el cielo sé que estas orgulloso de cumplir nuestro sueño, el cual estaba cerca pero te fuiste muy pronto para darme tus bendiciones junto a Dios, y a mis hermanos quienes día a día miran mi caminar y tratan de seguir el sendero que marcó su hermana mayor, que estoy segura también este logro es parte de sus metas.

A mi amiga y compañera de tesis por su apoyo y entusiasmo en el cumplimiento de nuestro sueño. Por el trabajo conjunto y las ganas de llegar lejos uniendo esfuerzo.

Diana Taco Ch.

Dedico esta tesis y cada uno de los logros conseguidos a lo largo de mi vida universitaria primeramente a Dios, que es el origen de todo ser humano y quien me ha concedido todos los dones necesarios para siempre seguir adelante.

A mis amados padres, que han sido el pilar fundamental a lo largo de toda mi vida y quienes siempre me han brindado las herramientas necesarias para cumplir todos mis objetivos, quienes me han dado el más claro ejemplo de que todo en la vida se logra a base de trabajo y esfuerzo.

A mis hermanos y a mi tía, mis amigos incondicionales en todo momento y que me han brindado siempre palabras sabias y de ánimo para poder vencer cualquier obstáculo en la carrera universitaria y de la vida diaria.

A mi compañera de tesis Diana, gracias por ser mi apoyo en este arduo camino hacia el cumplimiento de este objetivo anhelado desde la iniciación de nuestro camino universitario. A mis amigos y amigas, quienes han sido mis compañeros, confidentes y hermanos a lo largo de la vida universitaria, los cuales son parte de este objetivo cumplido.

Victoria Vinuesa H.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a la ilustre Universidad Politécnica Salesiana que nos abrió sus puertas cinco años atrás para llenar nuestras mentas de conocimientos y nuestros corazones de valores humanos.

Agradecemos a cada uno de los docentes que formaron parte de nuestra educación a la largo de la carrera universitaria, fueron ellos las fuentes de saber que lograron gracias a su inteligencia y su carisma transmitir la información necesaria a nuestras mentes anhelantes de conocimientos.

Agradecimiento infinito al Ingeniero Jorge Zapata, nuestro querido tutor y amigo en la elaboración de nuestra tesis, mil gracias por su paciencia, y sabiduría sin él no tuviéramos un trabajo tan bien logrado para demostrar nuestros conocimientos; quien nos supo guiar en todo momento, brindándonos consejos y enseñanzas que quedan grabadas en nuestra mente y corazón para toda la vida.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
-------------------	---

1. CAPÍTULO I

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y REFERENCIAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESCRIPCIÓN RELACIONADA A LAS EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DE SALUD.....	2
---	----------

1.1. Definición y características de los indicadores de gestión.....	2
1.2. Importancia y uso de los indicadores.....	9
1.3. Definición y clasificación de servicio.....	12
1.4. Empresas de servicios de salud.....	19
1.5. Procedimientos de las empresas de servicios.....	26
1.6. Método de evaluación de aplicación de indicadores de gestión.....	29
1.7. Periodicidad de aplicación de indicadores de gestión.....	33
1.8. Auditoría a los indicadores de gestión.....	37

2. CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE SALUD, DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	48
---	-----------

2.1 Evaluación de procesos e indicadores de gestión en las empresas públicas que brindan servicios de salud.	48
2.2 Evaluación de procesos e indicadores de gestión en las empresas privadas que brindan servicios de salud.....	56
2.3 Valoración de los indicadores de gestión comunes aplicados en el sector público y privado dedicado al campo de la salud.....	61

3. CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL MÉTODO Y PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO..... 68

3.1 Definición de la hipótesis y las variables correlacionadas a la misma..... 68

3.2 Identificación y aplicación del tipo de investigación..... 71

3.3 Descripción de la población y selección de la muestra..... 79

3.4 Aplicación de técnicas de recolección de información primaria y secundaria..... 81

4. CAPÍTULO IV

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES A LOS SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON SU RESPECTIVO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN..... 84

4.1 Publicación de los resultados obtenidos durante la recolección de datos..... 84

4.2 Revisión y análisis de datos de recolectados..... 91

4.3 Elaboración de análisis comparativos y presentación de cuadros y tablas de tabulación..... 94

5. CAPÍTULO V

INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN BASADA EN INDICADORES DE GESTIÓN A LAS EMPRESAS DESTINADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO

METROPOLITANO DE QUITO Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	152
5.1 Informe detallado de los resultados obtenidos, según la clasificación de datos: Hospitales, Clínicas y Centros de Salud.....	152
5.2 Comprobación de la hipótesis planteada.....	156
CONCLUSIONES.....	159
RECOMENDACIONES.....	161
BIBLIOGRAFIA.....	162

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Incremento de establecimientos de servicios de salud	20
2	Procesos de los Hospitales Del Ministerio De Salud Pública	28
3	Funciones básica del proceso de control	38
4	Alta dirección, equipo de control	38
5	Paradigmas y pautas de indicadores	39
6	Atributos de información de indicadores	40
7	Atención hospitalaria en Ecuador 2006-2010	48
8	Incremento atención hospitalaria por año	49
9	Modelos de gestión actual de calidad de hospitales	55
10	Servicios 2010 – Pichincha Producción y Valor agregado	60
11	Procesos primordiales que maneja la muestra del sector de la salud	84
12	Calificación del servicio recibido por el paciente y cuantificación del tiempo empleado	85
13	Métodos para medir procesos en las entidades del sector de la salud del Distrito Metropolitano de Quito.	85
14	La medición del desempeño de los procesos apoya a la consecución de la misión, metas y objetivos.	86
15	Aplicación de indicadores de calidad, eficientes	87
16	Indicadores aplicados en el sector se la salud	87
17	Periodicidad de aplicación de indicadores	88
18	Representación de resultados al aplicar indicadores de gestión	89
19	Importancia para el sector de la salud al aplicar indicadores de gestión	90
20	Aplicación de indicadores –Global entidades	91
21	Planes de Acción	94
22	Misión – Visión de las entidades	95
23	Recursos de las entidades	96
24	Procesos primordiales de las entidades	97

25	Departamentos o áreas institucionales	99
26	Funciones departamentales	100
27	Calificación efectividad institucional	101
28	Atención al cliente	102
29	Manejo de quejas y sugerencias	103
30	Sistemas o métodos de manejo de quejas	104
31	Métodos para medir procesos	105
32	Valoración de actividades	106
33	Consecución de la misión institucional	108
34	Procesos a evaluar	109
35	Importancia de la valoración	110
36	Medidas Correctivas	111
37	Aplicación de indicadores	112
38	Disponibilidad de la información	113
39	Confiabilidad de los indicadores	114
40	Medición oportuna de la gestión	115
41	Presupuesto de evaluación	116
42	Costos equiparables	117
43	Control de calidad	118
44	Periodicidad de aplicación de indicadores de gestión	119
45	Valoración del recurso humano	121
46	Infraestructura	122
47	Controles de los departamentos	123
48	Tipos de controles en la empresa	124
49	Calidad en las metas de la empresa	125
50	Beneficios por cumplimiento de metas	126
51	Calidad de procesos	127
52	Exposición de resultados	128
53	Variables a evaluar	129
54	Conocimiento de indicadores	130
55	Representación de indicadores de gestión	132

56	Importancia de la aplicación de indicadores	133
57	Análisis de procesos por parte del personal	134
58	Implementación de mecanismos de control	135
59	Sugerencias de implementación de mecanismos de control	136
60	Implementación de un sistema de calidad	137
61	Información cuantitativa de los indicadores	138
62	Desempeño de procesos	139
63	Información oportuna	140
64	Capacitación sobre medición de gestión	141
65	Beneficios de aplicar indicadores de gestión	143
66	Nivel de eficiencia razonable	144
67	Indicadores - objetivos de la empresa	145
68	Atención al cliente	146
69	Nivel de importancia atención al usuario	147
70	Conocimiento del personal	148
71	Frecuencia de las capacitaciones al personal	149
72	Inversión infraestructura	150
73	Cálculo de la distribución normal (t)	158

ÍNDICE DE TABLAS

1	División Centros de Salud Distrito Metropolitano de Quito	21
2	Cuadro Comparativo Atención Hospitalaria Anual	49
3	Atención hospitalaria en el año 2011	51
4	Número de Establecimientos, Egresos Hospitalarios y Camas Hospitalarias disponibles según Regiones	52
5	Número de Establecimientos de Salud Con Internación y Sin Internación Hospitalaria, Pichincha	57
6	Número de Establecimientos de Salud, Pichincha	65
7	Selección de la muestra probabilística	80
8	Entidades Encuestadas	80-81
9	Misión- Visión entidades	95
10	Recursos de las entidades	96
11	Procesos primordiales de las entidades	97
12	Departamentos o áreas institucionales	98
13	Funciones departamentales	99
14	Atención al cliente	102
15	Manejo de quejas y sugerencias	103
16	Sistemas o métodos de manejo de quejas	104
17	Consecución de la misión institucional	107
18	Procesos a evaluar	108
19	Aplicación de indicadores	112
20	Disponibilidad de la información	113
21	Confiabilidad de los indicadores	114
22	Medición oportuna de la gestión	115
23	Presupuesto de evaluación	116
24	Costos equiparables	117
25	Control de calidad	118
26	Valoración del recurso humano	120

27	Infraestructura	121
28	Controles de los departamentos	123
29	Tipos de controles en la empresa	124
30	Calidad en las metas de la empresa	125
31	Beneficios por cumplimiento de metas	126
32	Calidad de procesos	127
33	Exposición de resultados	128
34	Variables a evaluar	129
35	Conocimiento de indicadores	130
36	Representación de indicadores de gestión	131
37	Importancia de la aplicación de indicadores	133
38	Análisis de procesos por parte del personal	134
39	Implementación de mecanismos de control	135
40	Sugerencias de implementación de mecanismos de control	136
41	Implementación de un sistema de calidad	137
42	Información cuantitativa de los indicadores	138
43	Desempeño de procesos	139
44	Información oportuna	140
45	Capacitación sobre medición de gestión	141
46	Beneficios de aplicar indicadores de gestión	142
47	Nivel de eficiencia razonable	143
48	Indicadores - objetivos de la empresa	145
49	Atención al cliente	146
50	Nivel de importancia atención al usuario	147
51	Conocimiento del personal	148
52	Frecuencia de las capacitaciones al personal	149
53	Inversión infraestructura	150
54	Distribución normal	159

RESUMEN

El análisis y estudio de los indicadores de gestión aplicables en la actualidad a las empresas dedicadas a la prestación de servicios de salud permite demostrar la importancia de valorar y medir mediante un estudio profundo y sistemático los índices necesarios para evaluar el grado de su utilidad y eficiencia en la optimización de recursos, calidad de servicios y adicionalmente proporcionar información comparativa entre entidades de salud en lo concerniente al servicio brindado.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proceso o tarea asignada en lo pertinente al uso eficiente de recursos determinados. Los indicadores de gestión son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida empresarial, para evaluar el desempeño y los resultados de las organizaciones en todos sus procedimientos.

Los indicadores de salud representan medidas de resumen que capturan información relevante sobre distintos atributos y dimensiones del estado del servicio de salud y del desempeño del sistema de salud y que vistos en conjunto intentan reflejar la situación en lo relativo a la salud de una población y que sirven para vigilarla y poder tomar medidas correctivas si existe falencias en el sistema de salud tanto público como privado.

Para el análisis de los procesos institucionales en lo referente a salud se debe evaluar hospitales, clínicas y centros de salud; que son organismos cuya función principal es brindar atención médica - hospitalaria en el Distrito Metropolitano de Quito, considerando que el servicio de salud es un derecho de la ciudadanía.

ABSTRACT

The analysis and study of the management indicators currently applicable to companies engaged in the provision of health services can prove the importance of assessing and measuring by a thorough and systematic study the necessary indexes to evaluate the degree of its utility and efficiency in the optimization of resources, quality of services and further provide comparative information between health entities regarding the service provided.

Management indicators are measures used to determine the success of a process or task assigned as appropriate to the efficient use of given resources. Management indicators are then used continuously throughout the business lifecycle, to evaluate the performance and results of organizations in all procedures.

Health indicators represent summary measures that capture relevant information about various attributes and dimensions of the state of the health service and the performance of the health system and viewed collectively try to reflect the situation in regard to the health of a population and used to watch her and to take corrective action if deficiencies in the health system , both public and private.

For the analysis of business processes with regard to health should be evaluated hospitals, clinics and health centers, which are bodies whose main function is to provide medical care - hospital in the Metropolitan District of Quito, considering that the health service is a right of citizenship.

INTRODUCCIÓN

El tema planteado propone un estudio, evaluación y análisis innovador porque se realizará una investigación que permita tener una visión más cercana a la realidad de cómo se está manejando los procesos y utilización de recursos en lo referente al campo de los servicios en salud, la preocupación a nivel público por parte del gobierno, la actualización y mejoramiento de forma independiente por el sector privado. Dicho estudio permitirá tener conocimiento de cuáles son los indicadores a aplicar en este campo para poder ofrecer un servicio de calidad a la colectividad, innovando con los índices que deben aplicarse en dicho segmento y que no han sido objeto de estudio con anterioridad, por lo cual el sistema de salud que se brinda en el Distrito Metropolitano de Quito no cuenta con un control de calidad al desempeño de actividades que sea transmitido a los usuarios de los servicios.

Finalmente es oportuno el análisis a los indicadores de gestión aplicable en el segmento de entidades que brindan servicios de salud porque va a permitir entregar una información eficiente y útil para los organismos que están dedicados a dicha labor, además va a ser de utilidad para el campo académico al contar con una información recopilada de la medición de gestión en las empresas de servicios de salud y de igual manera es una guía para la colectividad al tener una información segura y confiable de cómo se está manejando el servicio de atención en salud en el Distrito Metropolitano de Quito.

Inicialmente el análisis a realizar se basará en el criterio de si el indicador de gestión es medible; es decir cuantificable basándonos en que los datos como número de pacientes, número de atenciones realizadas; otro criterio es si los indicadores aplicados serán entendibles y en los que se va a basar la presente investigación se apuntan, a los indicadores de eficiencia, atención, efectividad, los cuales son claros de comprender su aplicación y resultados al personal de las distintas empresas dedicadas a la salud tanto públicas como privadas. Los indicadores permiten: detectar desviaciones, identificar causas y tomar decisiones.

CAPÍTULO I

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA Y REFERENCIAL DE INDICADORES DE GESTIÓN Y DESCRIPCIÓN RELACIONADA A LAS EMPRESAS DEDICADAS AL SERVICIO DE SALUD

1.1. Definición y características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. (Blanco Restrepo & Maya Mejía, 2005)

Los indicadores de gestión son las herramientas permiten identificar el grado de cumplimiento de las 5E`s (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología) de los diferentes procesos cuya aplicación permite orientarse hacia al alcance de objetivos y mejoramiento de productos o servicios pero de una manera amigable con el entorno. Tal es esta definición entorno al manejo de las 5E`s de una forma específica para determinar cada una y poderla aplicar de la forma más objetiva y práctica en las diferentes instituciones, en los sistemas y procesos que se maneja en cada una de ellas.

Un indicador de gestión es el que permite medir diferentes estándares de uso de recursos (materiales, tecnológicos, humanos) en las labores que se desarrollan con normalidad en las organizaciones; para lograr determinar falencias en la administración de los mismos o a su vez desviaciones que se estén presentando en los diferentes niveles de las labores de las entidades; si en la organización se logra determinar un nivel o grado de fallas se puede aplicar políticas correctivas a tiempo que permitan desarrollar tareas y procesos de una forma eficiente para el usuario o consumidor final.

El indicador de gestión es una medida razonable para el análisis de datos, sistemas, procesos, productos, que se manejan en las empresas y a su vez a permiten tener una base para análisis futuros en la organización, que van a desarrollar niveles o estándares

de medición en relación con los diferentes procesos de la organización y en relación con el segmento de organizaciones o instituciones en el cual se le considera a la empresa evaluada, es importante también realizar esta evaluación en cuanto al entorno de la empresa porque de esta manera se logra obtener parámetros de comparación no solo internos sino externos que permiten tener un panorama más amplio de las falencias y de los recursos que se están aplicando de una manera efectiva en la empresa.

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión, entre los cuales se puede destacar los siguientes según los enumera Evans & Lindsay:

- **Indicadores enfocados hacia el cliente:** indicadores que permiten conocer el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo al producto o servicio que se oferta, son de gran importancia ya que permiten conocer la opinión del consumidor final del bien o servicio y poder tener claro en qué aspecto se debe mejorar y tomar las medidas correctivas necesarias para ello.
- **Indicadores de productos y servicios:** son los indicadores que tienen una estrecha relación con el nivel de ventas y compras en la organización, se puede desarrollar planes de marketing y establecer objetivos a corto, mediano o largo plazo en la organización. También en este segmento se incluye un control interno de la calidad del bien o servicio midiendo sus cualidades y si presenta algún defecto.
- **Indicadores financieros y de mercado:** son los que permiten medir el desempeño general de la empresa en torno al segmento de mercado al cual pertenece, estos son indicadores netamente comparables externamente.
- **Indicadores de recursos humanos:** estos índices están enfocados a establecer grado de satisfacción, bienestar, ausentismo, capacitación y rotación del personal.
- **Indicadores de eficacia organizacional:** son los indicadores que se fundamentan en el cumplimiento de metas y objetivos en las organizaciones, analizados en el corto, mediano y largo plazo. La mayoría de indicadores en este segmento son

únicos y creativos en cada organización ya que se manifiesta en el apoyo a los procesos productivos y en la creación de valor agregado al servicio.

- Indicadores de liderazgo y responsabilidad social: estos indicadores han sido añadidos en los últimos tiempos a la clasificación ya que son los que permiten y ayudan a la organización a crear, mantener o mejorar principios éticos y ecológicos. Estos indicadores son de suma importancia actualmente ya que permiten tener una relación amigable con la comunidad y el entorno al determinar falencias en cumplimiento legislativo, moral y ecológico.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Los indicadores de gestión parten de la necesidad de evaluar el sistema que engloba procesos gerenciales, administrativos y operativos, las actividades que se desarrollan dentro de cada proceso y la asertividad de que las tareas fueron cumplidas a cabalidad.

“La correcta gestión de todos los aspectos relacionados con la calidad supone la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de calidad y su certificación final. Todo ello supondrá una gestión de la empresa, sus productos y procesos, basada en la calidad y llevara a la misma a obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes mediante la identificación, aceptación y satisfacción” (Cuatrecasas, 2006)

La evaluación de la calidad del servicio prestado dentro de una institución pública o privada es la base para el desarrollo del giro del negocio, ya que de esta manera se pretende conocer el nivel de satisfacción que la empresa desee proyectar a sus clientes externos así como también a los clientes internos.

Forman parte de este proceso de evaluación los indicadores de gestión, convirtiéndose en una herramienta que permite realizar un esquema en el cual se aplican las diferentes variables a considerar, siendo estos las razones por las cuales se aplican indicadores de

gestión pretendiendo evaluar necesidades actuales y futuras que la organización requiere, así como también el correcto desarrollo de las actividades y tareas dentro de los procesos administrativos, operativos y gerenciales de la empresa.

Características de los indicadores de gestión:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones: de esta forma permiten analizar los procesos, sistemas y tareas, que sean generadoras de control y por ende son de mucha importancia para la organización y poder tomar medidas correctivas que permitan optimizar los procesos.
- Factible de medir: es decir que todo análisis que se inicie en la empresa en cuanto al uso de recursos debe ser capaz de cuantificar sus resultados, es decir poder presentar valores a la dirección de la entidad. Los números son el principal medio de comunicación económico.
- Fácil de interpretar: cada información que se analice con la ayuda de los indicadores debe ser presentada de una forma llamativa y de fácil entendimiento para cada miembro de la organización; ya que no es lo mismo presentar un resultado al gerente general conocedor de la situación económica, financiera, administrativa de la entidad, que presentar dicha información a un obrero para darle a entender que la fabricación de tal producto necesita un mejoramiento continuo.
- Verificable: cada indicador que se aplica en la organización debe estar respaldado en información de la empresa y del segmento de mercado esto permite un control de la gestión.
- Justificable implantar con relación a su costo beneficio: el beneficio que se obtenga del manejo de indicadores de gestión en la institución debe ser al menos equiparable a su costo de implementación. Ya que con el objetivo de

mejorar procesos no se puede desembolsar recursos sin analizar antes su beneficio.

- Sencillos: es decir que los indicadores de gestión deberán ser fáciles de aplicar en la organización, manejando información y recursos disponibles en la empresa.
- Facilitar el control de los procesos: con el uso de indicadores de gestión permite controlar el uso de recursos en los procesos.
- Promover la calidad de la organización: con la implementación y el uso periódico de los indicadores de gestión se puede determinar los procesos eficientes y los deficientes de la organización, el indicador va a ser un termómetro en los procesos.
- El indicador debe destacar los puntos críticos de los procesos: como se menciona desde un inicio el indicador es el que puede determinar estándares en el cumplimiento de objetivos y por lo tanto en su aplicación se va a destacar los procesos o sistemas en los que está errando la organización.
- Servir de apoyo para alcanzar objetivos de la empresa: con información de la situación actual de la empresa gracias a los indicadores se puede determinar cuáles son las ventajas y desventajas de la misma para establecer objetivos a diferente plazo.
- Los indicadores deben ser analizados periódicamente en la organización: de esta forma se puede conocer el grado de evolución de los procesos de la empresa y evaluar beneficios vs tiempo de consecución.

Existen características en las variables a conceptualizar dentro de cada indicador, tomando en cuenta que estas deben ser sencillas de aplicar, fáciles de comprender y

sobre todo aplicables en su entorno del cual se adquirirá la información necesaria para recolectar datos.

Lamentablemente existe algunos aspectos que definen como complicado el poder aplicar indicadores de gestión en las organizaciones para poder valorar su desempeño, como son los detallados a continuación y han sido propuestos por Pascual Bravo:

1. La medición precede al castigo
2. No hay tiempo para medir
3. Medir es difícil
4. Hay cosas imposibles de medir
5. Es más costoso medir que hacer

Se procederá a explicar cada uno de los mencionados y a la vez a determinar que solo son aspectos que no son necesariamente complicados para aplicar indicadores:

1. La medición precede al castigo: Es erróneo pensar en las organizaciones que se va a aplicar indicadores de gestión para medir el desempeño y mediante este recurso poder culpar al empleado o al sistema en general que se están presentando problemas con los procesos y los estándares que se deberían alcanzar; lo correcto en este aspecto es explicar a las organizaciones y al personal en general que si se desea lograr un desempeño de calidad en la organización se debe aplicar un estudio que involucra la medición de los procesos con sus respectivos recursos para identificar en donde se están presentando falencias y donde se debe iniciar una reestructura, que esto no implica el cambio de personal, sino más bien con el apoyo del mismo poder mejorar ese proceso que ya es conocido por los involucrados y que quizás lo único que necesita es un cambio en la realización del mismo usando el recurso tanto humano como material existente.
2. No hay tiempo para medir: Esta idea es igualmente errónea, ya que a pesar que el tiempo es el recurso más valioso con el que se puede contar en las

organizaciones el mismo debe ser direccionado y distribuido para poder analizar los procesos de la entidad y definir en cuál de ellos se están presentando debilidades o falencias en cuanto la calidad del mismo; ya que si solo hacemos un análisis real nos vamos a dar cuenta que es más productivo dedicar tiempo a un análisis eficiente y efectivo en el momento que las cosas están marchando bien y solo necesitan tal vez una mínima reestructuración a tener que dedicar mucho más tiempo a una reingeniería total en el momento en que la entidad empiece a presentar falencias más graves que ya no pueden ser manejadas fácilmente y que obligatoriamente van a conllevar a un paro total de las actividades, es ahí cuando si no se va a poder contar con el tiempo necesario.

3. Medir es difícil: Quizás en la organización se presenten algunos procesos, procedimientos, sistemas, y recursos, que sean complicados o que parezcan difíciles de medir, pero hay que tomar en cuenta que nada es imposible, solo es necesario tomar la unidad adecuada para realizar el conteo cuantitativo conveniente para la entidad, más bien el tener que medir los diferentes recursos, procesos, tareas, bienes, productos, entre otros, de la organización debe ser tomado como una fortaleza para la misma ya que se va a poder contar con un inventario real de lo que posee la entidad, este inventario va a representar el punto de partida para muchas decisiones para la alta gerencia.
4. Hay cosas imposibles de medir: Todos los recursos, bienes, procesos, herramientas, sistemas, etc. con los que cuenta la organización son posibles de medir, solo hay que tener en cuenta que unos van a ser medidos cuantitativamente y otros deberán ser medidos bajo parámetros cualitativos; es así que nada con lo que cuenta la entidad es imposible de expresar en medida para poder ser evaluado, lo que si ocurre con gran frecuencia en las entidades es que piensan que por ejemplo la labor de atención al cliente por parte del recurso humano no es factible de medirse, cuanto este es fácilmente evaluado

por medio de características cualitativas; y así se presentan muchos otros casos.

5. Es más costoso medir que hacer: Este aspecto es aún más perjudicial para la entidad ya que al pensar que el invertir recursos en realizar una evaluación de la entidad con la aplicación de indicadores de gestión es solo gastar y no obtener un beneficio concreto es totalmente desmotivador para la alta gerencia invertir recursos sin obtener un beneficio de retorno; pero la realidad es totalmente diferente si la entidad está dispuesta a pagar el valor real de la evaluación con indicadores de gestión el beneficio que obtiene de regreso es mayor ya que podrá determinar a tiempo las falencias que se están incurriendo en la organización y a su vez tomar los correctivos necesarios para disminuir dichas falencias y transformarlas en oportunidades en el mercado; si se aplica de manera adecuada los indicadores de gestión en la entidad el costo – beneficio va a ser totalmente significativo a favor de la entidad.

Una vez realizado el análisis correspondiente a la aplicación de indicadores de gestión dentro de las organizaciones para medir el desempeño es en todo aspecto beneficioso y se puede proceder a evaluar cuál es su verdadera importancia en las entidades y el uso correcto que se debe mantener.

1.2 Importancia y uso de los indicadores

Se deberá usar los indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra la cual se puede realizar comparaciones y evaluaciones con respecto a los procesos, sistemas, uso de recursos, etc. Además mediante su uso se logrará determinar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y el manejo de los recursos. (Silva Mantilla, 2005)

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma

organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Beneficio (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtener beneficios importantes para la empresa).

Indicadores compuestos se constituyen como un conjunto de medidas específicas de cada uno de los requisitos del producto o servicio. Lo que se pretende con los indicadores compuestos es ofrecer índices globales de Calidad Total de tal forma que cada indicador simple entre a formar parte de dicho índice global a través de un factor de ponderación o importancia que debe darse al indicador simple. (López, 2004)

El correcto diseño, y la implementación adecuada permite obtener los resultados deseados ya que el desarrollo mediante el análisis crítico y sano juicio permite tomar como punto de partida las variables necesarias que formen parte del indicador, el mismo que realizará una medición cuantificable, medible y realizable en tiempo y espacio, es más su medición puede realizarse por tiempos los cuales se establecen y marcan el proceso en el tiempo y su evolución.

Un indicador puede formarse de una o más medias específicas dependiendo de los requisitos del objetivo a evaluar, este puede empezar como un indicador simple que forme parte del indicador global y de esta manera se podrá realizar una categorización dependiendo del grado de importancia que tenga cada indicador simple.

El planteamiento de un indicador correcto o ajustable para el objetivo medible que se pretende, depende de que se tenga claro y entendido que es lo que se va a medir y exactamente cómo hacerlo, así de esta manera se puede generar indicadores eficaces, y la medición se dirigirá hacia el objetivo.

La información que arroje la aplicación de indicadores permitirá: relacionar estrategias con objetivos de la empresa y establecer planes de acción adecuados para la difusión de estrategias al personal de la empresa y por ende a la toma de decisiones de los altos mandos.

Beneficios del despliegue del Sistema de Análisis de Calidad

- Identificación de oportunidades de mejora. Los resultados de las medidas y los elementos del coste de calidad total, en muchos casos, encaminan los trabajos de empresas hacia oportunidades específicas cuyos beneficios pueden cuantificarse con las medidas.
- Permite el seguimiento de los progresos y proporcionen evidencias tangibles
- Ayuda en la revisión de procedimientos y objetivos, optimizando los requisitos del cliente.
- Analiza la efectividad de los cambios.
- Implica a las personas en los procesos, mejorando la consecución de objetivos. (López, 2004)

El análisis de calidad es parte del proceso de elaboración de indicadores de gestión, ya que para evaluar la correcta aplicación de procesos y desarrollo de actividades de manera eficiente, todo esto va atado a la calidad del servicio prestado, a la calidad del trabajo en la administración, a la calidad de trabajo realizado en la parte operativa, a la calidad el servicio prestado por ello sus beneficios son muy similares y tienen relación entre sí.

Podemos detallar algunos beneficios que se consideran importantes.

- Ayuda a evidenciar los procesos de la empresa que no se ejecuten adecuadamente.
- Permite identificar las tareas realizadas con efectividad, y analizar el nivel que este representa para la empresa y tomar medidas de gratificación y brindar la importancia que esta tarea requiere.
- Disminuye deficiencias y reduce costos de esta manera colabora con las necesidades de la empresa.
- Mejora los lazos de comunicación entre proveedores internos como externos, ya que el medir el desempeño permite relación e involucrar a todos quienes forman parte de ese indicador.

- Permite conocer procesos que se ha tenido olvidado y darles la relevancia que estos requieren.

1.3 Definición y clasificación de servicio

“El servicio se puede definir como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor).” (Evans & Lindsay, 2008)

Servicio: Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios o/y los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. (Real Academia Española, 2008)

Gran cantidad de entidades que prestan servicios en los diferentes ámbitos poseen sistemas de calidad desarrollados de una manera muy efectiva que su objetivo primordial es el compromiso efectivo, eficiente, económico, ético y ecológico hacia el cliente.

La calidad en los servicios es la que se mide de una forma efectiva en relación a la satisfacción del consumidor final del servicio, este es el que va a dar su perspectiva o punto de vista en torno al bien intangible del que ha sido partícipe, hay que considerar que evaluar un bien intangible es más complicado que valorar un bien físico, ya que este permite medir o evaluar sus características por lo que se ve, se toca, o se palpa; mientras que el servicio que es intangible no puede tocarse, medirse o pesarse hablando en términos físicos, sino para la evaluación de su calidad se debe preguntar sobre la satisfacción en la que ha incurrido el cliente.

Además se debe tener muy en cuenta que los componentes claves de la calidad en torno al sistema de servicios van a estar ligada íntimamente al recurso humano con el que cuenta la organización y la tecnología con la que cuenta para brindar eficientemente un servicio a la colectividad en general, y hay que acotar que medir características de

calidad intangibles es más complicado porque éstas dependen netamente del desempeño y comportamiento del recurso humano.

Con respecto al manejo de personal en la prestación de un servicio se debe añadir que numerosas investigaciones han propuesto y comprobado la teoría al respecto de que si el empleado o trabajador se encuentra satisfecho con el desempeño de sus funciones de la misma manera el cliente se va a encontrar satisfecho con el beneficio que le está brindando dicho bien intangible; es comprobado que quien realiza su trabajo a gusto, sin presiones y apoyándose en el trabajo en equipo brinda un servicio de alta calidad y lleno de valor agregado para el usuario final.

La parte esencial en la prestación de un servicio va a ser que la organización pueda contar con empleados que cumplan a cabalidad con las responsabilidades asignadas para la ejecución de procesos o sistemas en beneficio del cliente; ya que el cliente es el que evalúa el servicio recibido en relación a la calidad del contacto humano, por tal razón se debe contar en las organizaciones con el recurso humano que desempeñe sus labores basándose en el cumplimiento de las 5E's; de tal manera que el bien intangible que se entregue al cliente está lleno de valor agregado en todos los aspectos posibles analizados en el mercado.

Ante estos argumentos para poder prestar un servicio de calidad a los clientes y que se sientan satisfechos con desembolsar su dinero a pesar de no recibir un bien físico, las empresas deben manejar procesos, políticas y sistemas que evalúen los efectos que causan en las personas (empleados – clientes – sociedad) antes de proceder a realizar cambios drásticos en la prestación del servicio; de igual manera se debe considerar como una herramienta básica para brindar calidad al cliente el permitirle al empleado ser innovador y creativo en el desempeño de sus actividades, esto aplica tanto para el empleado que da un bien intangible como el que genera un bien tangible.

Una empresa debe considerar cuatro características especiales del servicio: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

- La intangibilidad del servicio: significa que los servicios no se pueden ver, saborear, sentir, oír ni oler antes de comprarlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de la calidad del servicio, llegan a conclusiones acerca de la calidad basándose en el lugar, las personas, el precio, el equipo y las comunicaciones que ven. La tarea del proveedor de servicios es hacer que el servicio sea tangible en una o más formas. Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y todavía más adelante se consumen. En cambio, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

Los servicios no pueden ser inventariados, transportados o revendidos, el consumidor necesita probar el servicio antes de comprenderlo; al contrario del producto que puede verse y hasta ser probado antes de comprarse. Los servicios son intangibles siendo difícil la percepción y mentalización del mismo. La esencia del servicio es intangible, aunque la performance sea apoyada por los elementos tangibles y los servicios sean consumidos y no poseídos.

Principalmente aquellos que se basan en las personas, el comprador posee un sentimiento de riesgo, porque no existe ninguna garantía, al contrario de lo que ocurre con los productos dónde puede haber contratos, garantías. El servicio, por su naturaleza intangible, así como algunos productos, se seleccionan por la reputación, por la indicación de profesionales o de amigos y por los resultados de la satisfacción de experiencias. Saber trabajar y dar énfasis a los aspectos tangibles de un servicio es una función de marketing. La intangibilidad de los servicios hace con que los aspectos tangibles pasen a ser importantes y tangibilizar el servicio se convierte en una ventaja.

- La inseparabilidad del servicio; es decir que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas, si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el

servicio, la interacción proveedor - cliente es una característica especial, tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

En las empresas de servicio, la producción, el consumo y el uso ocurren simultáneamente y frecuentemente en el mismo lugar geográfico, una consecuencia de esto es que la empresa está integrada en el proceso del uso pudiendo controlarlo totalmente y se puede agregar que el cliente participa como un recurso de la producción. Se puede afirmar que, normalmente, el servicio primero se vende para luego ser producido y consumido simultáneamente, entre la empresa de servicio y el consumidor existe un alto grado de contacto y el conocimiento, la habilidad y la cooperación del consumidor influyen en el costo del servicio prestado. Esa interacción, empresa-consumidor, crea incertidumbres por el productor. El grado de involucración del consumidor dificulta la posibilidad de ofrecer un servicio consistente. La persona que realiza el servicio, representa a la empresa al explicar y promover los servicios, esto genera una preocupación constante en las empresas por el poco control que ellas tienen sobre el contacto personal y una solución para eso está en el establecimiento de un proceso de selección y capacitación.

- La variabilidad del servicio: la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan, incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar la percepción que se dé por parte del cliente en cuanto al servicio.

El servicio puede variar de empresa prestadora a empresa prestadora, de consumidor a consumidor y de día a día. Este hecho, la no-estandarización, es una diferencia entre los productos y servicios. La diversidad de los servicios está vinculada al hecho de que existe una variabilidad en la ejecución y performance de los mismos, lo que dificulta obtener la estandarización. Esa dificultad ocurre por la incapacidad del productor de ofrecer una calidad y performance consistente, y se puede decir que cada experiencia es única, impidiendo la estandarización. La búsqueda de la calidad en las empresas de servicio

experimenta dificultades al intentar entender y controlar el mismo, porque los servicios son performances y especificaciones de calidad uniforme raramente pueden establecerse. La calidad puede cambiar de día a día porque diferentes empleados realizan el servicio o porque la habilidad y la disposición de los empleados varían, por ello la empresa no puede estar segura de si el servicio brindado al consumidor es consistente con lo planificado y comunicado.

Las dos actitudes que las compañías pueden adoptar para controlar la calidad son las siguientes:

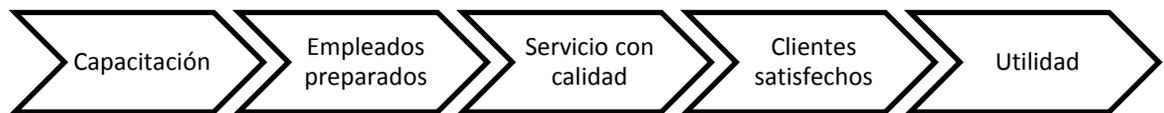
1. Invertir en selección y capacitación del personal buscando dar al proveedor del servicio mejores condiciones de responder adecuadamente a cada situación de consumo. Esta acción se une a la característica de inseparabilidad que se examinará más adelante.
 2. Intentar monitorear la satisfacción del consumidor a través de investigaciones, sistemas de sugerencias, sistemas de quejas, entre otros.
- La naturaleza perecedera del servicio: los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores, la naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda oscila, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles.

La caducidad de los servicios viene de la imposibilidad de ser estoqueados, lo cual los vuelve perecederos y, es por este hecho que las compañías se preocupan por las fluctuaciones de la demanda. Existen dos acciones para sincronizar oferta y demanda: a través de la alteración de la demanda o por el control de la oferta.

Una vez que se ha analizado las características de los servicios y en qué consiste en realidad el prestar un servicio nos podemos centrar en el valor que este produce para el consumidor final es decir el cliente perceptor del mismo, por tal hecho que las empresas de servicio exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprenden la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y de los clientes.

Esta cadena consta de cinco eslabones:

1. Calidad del servicio interno, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado;
2. Empleados de servicios satisfechos y productivos, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente.
3. Un valor mayor del servicio, la creación de un valor para el cliente y la prestación del servicio en forma más efectiva y eficiente.
4. Clientes satisfechos y leales, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes.
5. Utilidades y crecimiento saludables del servicio, un desempeño superior de la empresa de servicio.



Por consiguiente, el logro de las metas de obtención de utilidades y crecimiento del servicio empieza con cuidar a quienes se encargan de atender a los clientes; la empresa de servicio debe capacitar y motivar en forma efectiva a sus empleados que tienen contacto con el cliente y a todo el personal de apoyo del servicio, que trabajan como un equipo con el fin de proporcionar la satisfacción del cliente. Para que la empresa proporcione constantemente un servicio de calidad, la alta gerencia debe hacer que todos en la organización practiquen una orientación al cliente.

La calidad del servicio depende en su mayor parte de la interacción comprador - vendedor durante el encuentro de servicio, la calidad de éste muy rara vez depende de la forma en la cual se obtiene, hay que tomar en cuenta que en la actualidad la calidad del servicio depende tanto de quien proporciona el servicio, como de la calidad de su prestación. Por lo tanto no se puede dar por supuesto que se podrá satisfacer al cliente si simplemente se le proporciona un buen servicio técnico, también se deberá dominar las habilidades de trato directo con el cliente.

Hoy en día, a medida que aumentan la competencia y los costos y que disminuyen la productividad y la calidad, es necesaria mayor complejidad en la prestación de los

servicios. Para poder ofrecer un servicio de calidad y a su vez poder evaluar esa calidad que la recibe el cliente se debe a su vez tener un conocimiento claro de cuáles son las clases de servicios que se pueden prestar, como se los puede dividir y en que consiste cada una.

Clasificación:

La prestación de un servicio es aquella que brinda beneficios a las personas, negocios o dependencias de gobierno y otras organizaciones, los mismos se van a dividir en:

- Servicios públicos y privados:
 1. Los servicios públicos son apoyados por el Estado, y defiende el interés general de la sociedad; esta clase de servicio es el que permite a la colectividad contar con recursos necesarios para su subsistencia y están hasta contemplados en la legislación como derechos irrenunciables, estamos hablando de: agua (Empresa de Agua Potable y Alcantarillado), salud (Ministerio de salud Pública y todos sus afines), energía (Empresa Eléctrica), seguridad (Policía Nacional – Ejército Nacional); a pesar de que estos servicios también deben ser pagados para poder acceder a los mismo se los adquiere en un rango de aceptación general y pueden ser disfrutados por la mayoría de la población.
 2. Los servicios privados que son soportados económicamente por la iniciativa privada y defienden solamente el derecho del consumidor de ese servicio, adicional que se generan con fines lucrativos y acceden a ellos el consumidor que posee un recurso económico más consolidado, ya que al tratarse algunos de servicios más especializados van a tener un costo mayor que los que son manejados en forma general para la población por el sector público.

Y la otra es una clasificación de distintas categorías y una relación que se da entre dos partes el que ofrece el servicio y el que lo necesita como usuario para satisfacer una necesidad.

- Servicios de mantenimiento: aquellos que ofrecen mantener bajo un método preventivo a los bienes que requieren un cuidado o reparación luego de su uso, es tal el uso de dicho servicio que gran cantidad de empresas que se dedican a la comercialización de bienes materiales a la par brindan el servicio

de mantenimiento o reparación para añadirle valor agregado a la transacción con el cliente.

- Servicios a domicilio: aquellos que el cliente utiliza sin moverse de su hogar y que contrata por medio de vía telefónica o Internet, dichos servicios en la actualidad se encuentran en su punto auge por el hecho de que gran parte de la población dispone de internet y es más sencillo usarlos sin la necesidad de salir para poder obtenerlos.
- Servicios de alquiler: Son aquellos que la persona contrata para satisfacer una necesidad momentánea o por algún tiempo, por ejemplo: hospedaje, diversión; estos servicios están también en aumento de su demanda por la necesidad de la colectividad de buscar formas de esparcimiento para distraerse, y de igual manera se está manejando el turismo de una manera que permita dar todas las comodidades al usuario.
- Servicios profesionales: Son los servicios en los que se incluyen todos los prestados por profesionales en las diferentes ramas; tales como: educación, salud, legales, financieros, etc. Este es el grupo que incluye la mayor cantidad de servicios para terceros; ya que para ofrecerlos se necesita de una formación académica, para cumplir con las expectativas generadas por el cliente. Los servicios profesionales son los que se otorgan a terceros avalados por un título y generalmente son prestados en consultorios establecidos para dichos fines.

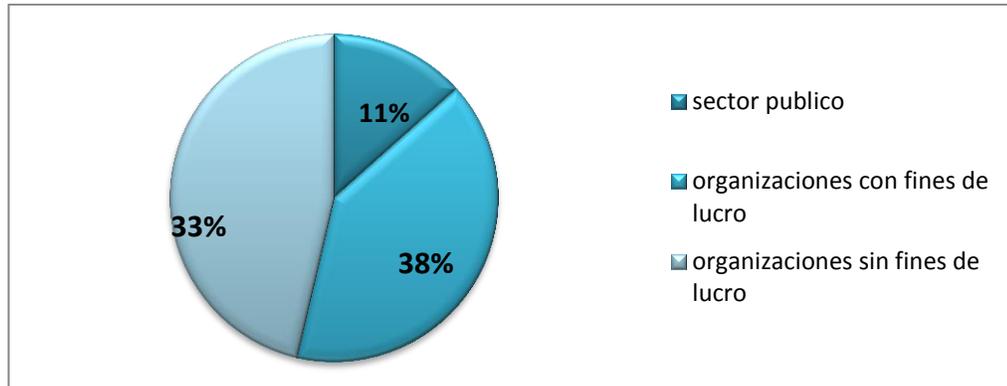
1.4 Empresas de servicios de salud

El Ministerio de Salud Pública ha incrementado el número de establecimientos para la atención de la salud tanto a nivel urbano como rural; en esta línea, inmediatamente se encuentran los establecimientos del IESS a través del seguro social campesino. Posteriormente se ubican los establecimientos privados con un número similar. Hay que destacar que en un número importante de establecimientos figuran los anexos al IESS, que son consultorios privados acreditados por esta institución para brindar atención a la población de su responsabilidad. En los últimos diez años, el incremento en establecimientos de salud ha sido del 11%, dentro de los cuales destaca el crecimiento

del sector privado, tanto de organizaciones con y sin fines de lucro (38% y 33% respectivamente). (Ministerio de Salud Ecuador, 2010)

Figura N° 1

Incremento de establecimientos de servicios de salud



Fuente: Ministerio de Salud Pública

El sector de la salud pública ha ido incrementando de acuerdo a las necesidades de la población, ya que del aumento de la población ha surgido la necesidad de crear nuevos hospitales, centros de atención médica, y unidades ambulatorias.

Por lo tanto el sector de la salud pública se encuentra dividido en tres sectores:

- 1) Entidades de atención médica pública: Dentro de este grupo tenemos a todos los hospitales del sector público que brindan servicios de salud atendiendo las diferentes necesidades del paciente partiendo de una necesidad general o una emergencia. A este grupo pertenecen por ejemplo los siguientes hospitales:
 - Hospital Eugenio Espejo
 - Hospital General Enrique Garcés
 - Hospital Ginecológico - Obstétrico Isidro Ayora
 - Hospital Pediátrico Baca Ortiz
- 2) Centros de atención, médica o dispensarios. Considerados así a los puntos de atención ambulatoria ubicados por sectorización de la siguiente manera:

Tabla N° 1

División centros de salud del Distrito Metropolitano de Quito

N° CENTRO DE SALUD	SECTOR
1	Centro Histórico
2	Fray Bartolomé de las Casas
3	La Tola
4	Chimbacalle
5	La Magdalena
6	La Colmena
7	El Carmen
8	Carcelén
9	El Condado
10	San Carlos
11	Tumbaco
12	Asdrúbal de la Torre
13	Sub-centro de Salud de Puembo
14	Sub-centro de Salud de Luluncoto
19	Guamaní
20	Chillogallo
21	Calderón
23	La Concordia

3) Entidades de atención médica privada: De acuerdo a las necesidades y problemas de salud los ecuatorianos acceden a la atención médica privada, ya sea por medio del uso del Seguro Social u otra atención privada; por ejemplo podemos detallar las siguientes entidades que se encuentran contempladas como atención médica privada, ya sea con fines de lucro o sin ella:

- Hospital Carlos Andrade Marín (Seguro Social del IESS)
- Hospital de Clínicas Pichincha
- Hospital de Los Valles
- Hospital de las Fuerzas Armadas y Policía (Seguro Institucional del Estado)
- Todas las clínicas

Procedimiento de atención en salud:

1. Privado – IESS

Al padecer alguna molestia no acudir directamente a los grandes hospitales, como por ejemplo el Carlos Andrade Marín, sino se debe acudir a algún Dispensario Médico más cercano del sector donde vive. Si el padecimiento es más grave se debe proceder de la siguiente manera:

- Comuníquese con el call center del IESS, operador le dará la cita de acuerdo a la disponibilidad de la agenda de los galenos.
- Al ser la primera vez de su llamada le darán una cita con un médico general o familiar y si la consulta es de alguna especialidad indicarle para que se lo direcciona de forma correcta.
- El paciente posteriormente de la consulta general debe solicitar una cita vía telefónica para el especialista, ejecutada la cita se le direcciona al paciente a otra entidad médica con convenio de ser necesario.

2. Privado - General

Cuando se posee un seguro privado contratado es más fácil, se contacta con su agente encargado de cuenta y se siguen los siguientes pasos.

- Le indicará los puntos donde el seguro tiene convenio y puede acercarse a realizar la consulta, tomando en cuenta cuál es su necesidad
- La consulta cubrirá el seguro, el porcentaje establecido.
- Y la medicación dependiendo de los convenios marcados.

Descripción del estado del servicio de salud actual

La población ecuatoriana según el censo del 2010 arroja resultados en los cuales el 19% posee algún tipo de seguro de salud y el 81% no posee ningún seguro.

De la población asegurada, la mayor cobertura está brindada por el sector empresarial e institucional, a través de:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Trabajador afiliado conjuntamente con su cónyuge e hijos, el jubilado afiliado, viuda e hijos del afiliado).
- Seguro Social Campesino (IESS).
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

- Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional.

La población no afiliada busca cubrir sus necesidades en salud tanto en los servicios públicos (hospitales, centros de salud) como en los privados (hospitales, clínicas, fundaciones). (Ministerio de Salud Ecuador, 2010)

Retos en el sector de la salud

Para los próximos años el objetivo del Ministerio de Salud Pública es prestar servicios con énfasis en la excelencia de la calidad y la calidez y la progresividad en la gratuidad de los mismos.

- Necesidad de una reingeniería de la estructura orgánica del MSP y la posterior consolidación del nuevo modelo de gestión.
- Fortalecimiento del sistema de información, dirigido a apoyar el proceso de planificación, monitoreo y evaluación.
- El costeo de las prestaciones de los servicios de salud para continuar con el proceso de gratuidad progresiva de los servicios.
- Fortalecimiento de las redes de servicios de salud a nivel regional, con el desarrollo de un sistema de contraprestaciones con otros actores como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) (Ministerio de Salud Ecuador, 2010)

Modelo institucionalidad en las empresas privadas de servicio de salud

Dentro del concepto de empresa también se debe tomar en cuenta a las empresas del sector privado quienes en su mayoría se conforman por un capital común o socios partícipes, para ello se detalla el concepto de sociedad, tomando de la ley de compañías del Ecuador.

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”. (Superintendencia de Compañías, 2010)

En la mayoría de empresas de servicios del sector privado su constitución se mantiene en sociedad anónima como indica es cuando el capital está dividido en acciones

negociables por aportación de varios accionistas, por lo cual la administración y tipos de procesos varían en torno a la forma de su dirección, puede que en la mayoría de casos se le brinde la importancia respectiva a niveles de procesos de gestión y en otros casos sea su prioridad el progreso de la empresa no en base a medición sino a resultados.

Para ejemplificar el concepto se detalla el funcionamiento del “Hospital Metropolitano”;

El Hospital Metropolitano fue certificado con la ISO 9001:2008 por el cumplimiento de requisitos en los productos y servicios que ofrece a la comunidad. Además, en el 2009, Conclina C.A – Hospital Metropolitano obtuvo la calificación de riesgo AAA- por parte de la firma BankWatchRatings, siendo la más alta calificación que se confiere en el Ecuador, lo que le ha permitido tranzar exitosamente sus acciones en las distintas bolsas de valores.

El 18 de noviembre del 2010, recibió un reconocimiento especial por parte de Great Place to Work, empresa que mide el ambiente laboral y las prácticas de gestión de personas, por ser la empresa que registró el mayor mejoramiento en su ambiente laboral. En este mismo mes, la revista América Economía calificó al Hospital Metropolitano como el número 1 en Ecuador y 26 en Latinoamérica en el sector Salud, en el que existen más de 20.000 centros hospitalarios entre públicos y privados. (Hospital Metropolitano, 2012)

Otro ejemplo puede ser el Hospital de los Valles.

Su política de calidad “El sistema de gestión de la calidad del Hospital de los Valles, se sustenta en el respeto a las normas, procedimientos, reglas y leyes.

Mediante nuestro comportamiento ético, amable y solidario, alcanzamos un desempeño suficiente que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos. Eco. Francisco Cepeda-Gerente General.”

(Hospital de los Valles, 2012)

Como último ejemplo de detalla a la clínica Pichincha siendo así.

“Somos una institución privada ubicada en el centro geográfico de Quito, que tiene como objetivo fundamental brindar prevención, atención y tratamiento, orientados a proteger y recuperar la salud, por medio de servicios de diagnóstico, procedimientos clínicos y quirúrgicos de la más alta Calidad, con experimentados profesionales, mediante innovación tecnológica, compromiso social y ético.”

POLÍTICA DE CALIDAD

“El compromiso de Hospital de Clínicas Pichincha hacia sus pacientes es su satisfacción y recuperación de la salud, basada en el desarrollo, cumplimiento y mejoramiento continuo de los servicios hospitalarios.”
(Clínica Pichincha, 2012)

Como pueden observar estas instituciones se maneja bajo estándares de calidad, los mismos que deben ser confiables y seguros para de esta manera proseguir con sus objetivos planteados porque como parte de su misión es brindar una atención de calidad la misma que debe ser de excelencia y esto se logra solo midiendo y realizando las correcciones respectivas en los procesos que necesiten. De esta manera se logra el éxito en el cumplimiento de metas y objetivos. Dentro de los esquemas de estas entidades privadas se observa que no en todas se maneja un control riguroso administrativo y sustentado en documentos sobre la medición del servicio que estas realizan, para ello la mayoría de empresas dedicadas a brindar este servicio lo hacen mediante calificación al personal que atiende al cliente en este caso el cliente es el paciente que acude a recibir ayuda y apoyo inmediato, esto lo realizan mediante la ubicación de máquinas de calificación en las cuales existe las opciones: MALO, BUENO, EXCELENTE. Dependiendo de la atención prestada el paciente al terminar su consulta o trámite administrativo según sea su necesidad presionará en el botón que le parezca la calificación adecuada, según el servicio recibido.

Esto al final de un periodo establecido puede ser mensual o quincenal, automáticamente el resultado es arrojado hacia el sistema de medición y control de resultados cuya revisión lo debe tener el administrador o jefe de área.

De esta manera se mide al personal, por sus nivel de eficiencia al momento de realizar sus funciones diarias, pero eso no basta para realizar medidas de gestión por lo cual, debe existir procesos concisos que permitan valorar el resto de actividades que tiene el personal, por área y departamento y solo así se podrá realizar el informe conciliatorio del nivel de servicio que otorga el sector de salud.

1.5 Procedimientos de las empresas de servicios

Estructura organizacional de gestión por proceso del sector de la salud

La estructura organizacional de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se encuentra alineada con la misión del Ministerio de Salud Pública, al Modelo de Atención, al Modelo de Gestión Hospitalaria, políticas determinadas en la Constitución de la República del Ecuador, las Políticas del Estado, leyes y otras normas vigentes.

Como entidades dependientes del Ministerio de Salud Pública, los Hospitales establecen un modelo de gestión en red que permite satisfacer todas las necesidades de salud de forma integral, de calidad y gratuidad. La estructura se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios. Con esta formulación se busca disponer de herramientas que permitan tomar decisiones objetivas para actuar de forma oportuna en cumplimiento de los intereses de la población Ecuatoriana. (Ministerio de Salud Ecuador, 2010)

El enfoque de gestión por procesos permite a las entidades que manejan este estilo de administración realizar un análisis sistemático y detallado de las actividades que se presentan en cada una de las tareas asignadas por departamentos y secciones dentro de una empresa. (Bernal Torres, 2008)

Para ello la adopción de este enfoque en el sector público es muy importante ya que al ser una administración global que depende de una red única de salud en el país, pretende que todas las instituciones del gobierno manejen un sistema de gestión unísono y al realizar las mediciones respectivas se puede convalidar datos y presentar un solo informe recopilado.

Que está muy bien la base de un cambio es la aceptación y colaboración para ello, por tanto es importante conocer a detalle las secciones en las que se encuentran divididas las unidades de salud.

Procesos de los hospitales del ministerio de salud pública

Los procesos de los Hospitales del Ministerio de Salud Pública se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su misión.

Estos son:

Los Procesos Gobernantes orientan la gestión institucional a través de la formulación de propuestas de políticas, directrices, normas, procedimientos, planes, acuerdos y resoluciones para la adecuada administración y ejercicio de la representación legal de la institución.

Los Procesos Agregadores de Valor son los encargados de generar y administrar los productos y servicios destinados a usuarios y permiten cumplir con la misión institucional y los objetivos estratégicos.

Los Procesos Habilitantes de Asesoría y de Apoyo generan productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, apoyando y viabilizando la Gestión Institucional. (Ministerio de Salud Ecuador, 2010)

Puestos directivos

Los puestos de libre nombramiento y remoción establecidos en el nivel directivo dentro de la estructura orgánica son:

- Para Hospitales con 200 o más camas:
- Gerente Hospitalario/a,
- Director/a Asistencial,
- Director/a Administrativo y Financiero.
- Para Hospitales con menos de 200 camas:
- Gerente Hospitalario/a,
- Director/a Asistencial.

Estructura básica de los hospitales del ministerio de salud pública

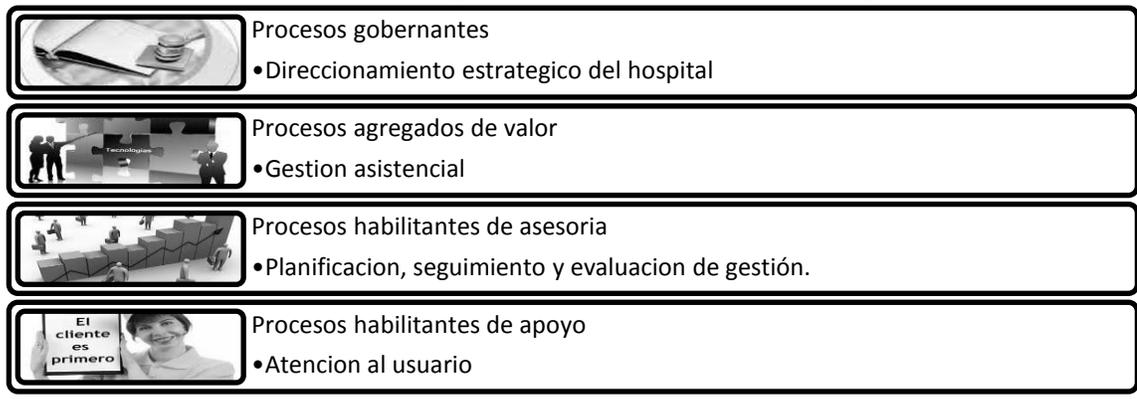
Los Hospitales del Ministerio de Salud Pública para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, desarrollan los siguientes procesos internos:

Proceso Gobernante:

- Direccionamiento Estratégico del Hospital
- Procesos Agregadores de Valor
- Gestión Asistencial
- Gestión de los Procesos Clínico Quirúrgicos
- Gestión de Cuidados de Enfermería
- Gestión del Apoyo Diagnóstico y Terapéutico
- Gestión de Docencia e Investigación
- Procesos Habilitantes de Asesoría
- Gestión de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Gestión
- Gestión de Asesoría Jurídica
- Gestión de Comunicación
- Procesos Habilitantes de Apoyo
- Gestión de Atención al Usuario
- Gestión de Calidad
- Gestión de Admisiones
- Gestión Administrativa y Financiera
- Talento Humano
- Financiero
- Administrativo
- Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Figura N° 2

Procesos de los hospitales del ministerio de salud pública



1.6 Método de evaluación de aplicación de indicadores de gestión.

Los diferentes indicadores que se apliquen en las entidades para lograr medir el desempeño de su gestión nos van a indicar la relación existente entre las variables cualitativas y cuantitativas que se presenten en la organización y por ende con la valoración de la aplicación de los mismos se va a lograr definir la situación real de la empresa y a la vez podemos establecer las tendencias de cambio que se debe generar en el organismo para llevar efectivamente al cambio de los procesos y sistemas de una manera adecuada.

Para tomar decisiones que permitan a la organización alcanzar las metas u objetivos propuestos, y determinar si se cumpliendo a cabalidad, se encuentren bajo los estándares establecidos o favorablemente superan las expectativas, toda organización va a necesitar información y datos que estén actualizados y cuantificados correctamente en base a la valoración dada por la aplicación de los indicadores de gestión, basándose tanto en los resultados arrojados por los indicadores de diagnóstico que indican la situación real que está atravesando la entidad; como por los indicadores de predicción que nos permiten establecer los parámetros, estándares, cuotas, etc. que se debe alcanzar en la entidad luego de valorada su situación para alcanzar un óptimo desempeño.

Con la evaluación de los indicadores que se pretende aplicar en las organizaciones dependiendo sus actividades y procesos lo que primordialmente se desea es enfatizarnos en el mejoramiento permanente de la organización, esto implica evaluar todo el entorno de la entidad y establecer todos los recursos y herramientas que se deben aplicar o manejar para alcanzar los objetivos de la organización, este proceso de valoración a los indicadores se centra primordialmente en la identificación de los factores claves que generan éxito en la entidad y en cada proceso, sistema o producto que la misma cree; además mediante este proceso de valoración de los indicadores de gestión en la empresa que logra que cada uno de los miembros de la misma identifique de manera efectiva los recursos o herramientas con las que se cuenta para que puedan cumplir a cabalidad con sus funciones asignadas.

La evaluación que se dé a los indicadores de gestión que se van a aplicar en las entidades es básicamente un proceso de control de gestión mediante el cual se va a asegurar el patrimonio con el que se cuenta y como va a ser su correcta distribución.

Se debe evaluar la aplicación de los indicadores de gestión en las organizaciones por tres motivos esenciales como los describe Evans & Lindsay:

- Para guiar a la organización hacia un objetivo en particular, es decir involucrar estrategias luego de analizadas las debilidades de la entidad y a la vez iniciar un cambio organizacional que permita desarrollar las fortalezas que de igual manera son identificadas con los indicadores.
- Con la aplicación de los indicadores se logra administrar basándose en las 5E's (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología) los recursos con los que cuenta la empresa, se logra además evaluar los planes de acción con los que trabaja la entidad.
- Se logrará conocer de forma efectiva los procesos que hacen que la organización funcione y permiten que la misma mejore de forma continua, es decir gracias a la valoración de los índices se logra determinar las fortalezas y ventajas de la organización y a la vez identificar las debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta en el entorno.

Con la evaluación de los indicadores de gestión en una organización se va a lograr primordialmente proporcionar una dirección eficiente de la organización para lograr un verdadero apoyo en la mejora continua; y adicional se van a identificar tendencias que ayuden al progreso de la organización.

Se debe tener en cuenta algunos puntos a valorar con respecto a los indicadores:

- Desempeño: lo primordial que se desea evaluar con un indicador es el desempeño de las funciones, tareas, procesos o sistemas de una organización,

solo de esta manera se logra identificar en qué grado se encuentra el cumplimiento de las 5E's (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología).

- Características: en la creación, implantación y aplicación de los indicadores de gestión en una organización para poder valorar todo su entorno tanto interno como externo y todo lo que esto involucra, a cada indicador se le va a otorgar características únicas que lo definan y lo identifiquen para un determinado proceso o sistema.
- Confiabilidad: para valorar la aplicación de los indicadores de gestión en la organización se debe tener confiabilidad en la información que se está analizando, la misma debe ser actual y describir la situación actual de la empresa para poder aplicar correctivos luego de aplicados los indicadores.
- Cumplimiento: una vez diseñados y aplicados los indicadores, se logra evaluar la situación de la empresa y poder establecer correctivos que permitan un mejoramiento en los procesos, pero la cabeza de la organización debe asumir un compromiso de cumplimiento para con esos correctivos, sino será inútil la información proporcionada por la evaluación de los indicadores de gestión en la organización.
- Estabilidad: la valoración de la situación de la empresa por el uso de los indicadores debe tener una continuidad en su aplicación, este es un proceso adicional que se debe implementar a los contemplados ya en la organización para poder tener resultados perdurables a través del tiempo de funcionamiento de la entidad.
- Capacidad de servicio: la evaluación con respecto a la aplicación de indicadores de gestión en la organización debe brindar ayuda a la misma, la valoración que se realice a los procesos de la organización tanto en la manufactura como en el campo servicios debe brindar un valor real al mejoramiento de la organización,

no sirve el aplicar indicadores de gestión si no se está valorando efectivamente los procesos primordiales de la entidad.

Una vez determinados todos los puntos por los cuales es de suma importancia la evaluación de la aplicación de los indicadores de gestión se puede concluir que con la ayuda de los mismos las organizaciones logran obtener datos comparativos que permiten tener un panorama más claro de cómo se encuentra la empresa, cuáles son sus puntos críticos, en que procesos o sistema esta laborando al 100% sobre dicho rango y conocer adicionalmente que los recursos con los que cuenta en qué medida son utilizados eficientemente y eficazmente.

Adicionalmente gracias a la evaluación de la aplicación de los indicadores en una organización los directivos pueden manejar datos e información no solo interna de la misma sino fundamentos del medio externo que le permiten tomar una iniciativa o innovación con respecto de los procesos que presenten falencias en su segmento de aplicación.

El proceso de aplicación de los indicadores de gestión en las organizaciones va a ser el siguiente:

- Definir cada uno de los procesos, sistemas, tareas, etc. de la organización; y a su vez determinar los recursos o herramientas que se están usando en cada uno de ellos, es decir definir cuantitativamente el uso de recursos, ya que es más efectivo realizar el respectivo análisis de la organización en general si se cuenta con números que vayan a poder ser valorados, es así que de esta forma se lograra establecer los indicadores que van a ser necesarios de aplicar en cada segmento, departamento o división de la organización.
- Se debe a la par establecer con la alta gerencia el plan idóneo para la medición de los recursos de la entidad, tanto material como humano, porque solo de esta manera se logrará asegurar la real utilidad de la aplicación de los indicadores de gestión.

- En este procesos de evaluación para la aplicación de los indicadores, se debe considerar que ya en la organización existen parámetros o estándares establecidos para los diferentes procesos o tareas de la entidad, los mismos que se van a encontrar detallados en manuales propios de la entidad, con tales medidas se debe analizar la situación real de la empresa y de esa manera se logra tener un panorama más claro de donde se muestran falencias potenciales y va a ser ahí donde es necesario aplicar los indicadores de gestión de una manera más urgente.
- Se debe manejar informes detallados de los avances obtenidos con la aplicación de los indicadores, los mismos que deben contener información de fácil entendimiento para todo el personal de la entidad.
- Una vez aplicado el indicador y realizada su respectiva valoración en el informe detallado en el punto anterior se debe convocar a una pequeña reunión con el personal involucrado de la organización en cada proceso analizado para poder discutir lo concerniente a los resultados alcanzados, de esta manera se puede medir los objetivos que se están cumpliendo a cabalidad y a la vez indicar al personal de la entidad por que se está presentando problemas o deficiencias en algunos procesos.
- Se debe manifestar en la organización las sugerencias que se deben acatar o al menos tratar de aplicar en proporción para lograr un correcto desenvolvimiento de los procesos para alcanzar las metas propuestas; gracias a que se logra establecer rangos de cumplimiento con la evaluación de los indicadores también se puede identificar las fortalezas y oportunidades que deben ser explotadas para conseguir los rangos ideales de cumplimiento.

1.7 Periodicidad de aplicación de indicadores de gestión.

No existe una definición exacta del tiempo necesario para la aplicación correcta de los indicadores de gestión en las organizaciones, lo más recomendable al respecto es

que los mismos deben ser aplicados de acuerdo a las necesidades de las entidades y de esa manera establecerse períodos para su aplicación y control.

Ya que hay que considerar que no es lo mismo aplicar indicadores de gestión para una microempresa como para una empresa que maneja una cantidad mayor de recursos.

Lo que si se debe asegurar es que la aplicación de los mismos debe ser por lo menos de manera anual, ya que mediante este análisis se puede tener información valiosa para el desarrollo de las actividades de la compañía de un año a otro, de igual manera es sencillo usar datos de un año al siguiente o al anterior, se puede hacer una análisis comparativo más real con información actualizada y que brinda observaciones objetivas en tiempo real.

Lo que se debe tener muy en cuenta al momento de aplicar indicadores de gestión en las organizaciones para poder determinar su periodicidad de aplicación es que los mismos cumplan con el siguiente esquema de trabajo de acuerdo a la información que nos brinde la entidad y a los resultados a los que se desea llegar:

- Para aplicar indicadores de gestión se debe tener un amplio conocimiento de la organización a la cual se va a evaluar, es decir conocer desde su estructura organizacional, pasando por sus procedimientos hasta determinar cuál es el recurso con el que la misma cuenta.
- Se debe manejar información de soporte que permita determinar cuáles serán los procesos o departamentos que primordialmente deben ser analizados, ya que si se conceptualiza la evaluación en torno al beneficio económico se deberá evaluar en orden de prioridad de acuerdo a los ingresos que genere cada proceso.

- Se procederá de igual manera a identificar cuáles son las necesidades o carencias que se presentan en la organización y que se desea subsanar por medio de la evaluación.

La periodicidad con la que se vaya a aplicar indicadores de gestión en las organizaciones es definida por la alta gerencia, lo que si debe considerar la misma es que con la valoración dada por el indicador de gestión en el tiempo adecuado en la organización se podrá obtener resultados deseados en el momento indicado.

Lo último que se cambia en las organizaciones en la actualidad es la medición del desempeño o Control de Gestión y debe ser lo primero, por sí sola la aplicación de los indicadores de gestión puede generar cambios de fondo en las organizaciones. Las personas actúan de acuerdo al modo en que se las mide, es por tal razón de que a pesar de que no existe una periodicidad establecida para aplicar los indicadores en las organizaciones lo más recomendable es que se los efectúe al menos anualmente en las organizaciones ya que esta forma se logra contar con información actualizada del desempeño de la organización adicionalmente que se podrá realizar comparaciones de desempeño en períodos cortos de la empresa, es decir de un año al otro. El implementar un sistema de control de gestión por medio del uso de indicadores contribuye a cambiar la forma en que la gente entiende su contribución personal a la visión, misión y estrategias corporativas. Los Indicadores de Gestión son los signos vitales de la organización.

Con la aplicación periódica relativamente corta en las organizaciones se provee a las mismas de herramientas que les permita ser más efectivas en el logro de metas y objetivos estratégicos trazados, alcanzado niveles cada día más altos de eficiencia y calidad en el servicio, de tal manera es que se recomienda la aplicación de los indicadores de gestión en lapsos no superiores a los dos años, porque se estaría iniciando un proceso y no dándole el seguimiento correspondiente al mismo.

Con la aplicación periódica en lapsos no mayores a un año en las organizaciones se está controlando los procesos actuales para poder anticipar y prevenir problemas futuros obtener una menor y más rápida información que permita tomar decisiones eficaces y realizar una adecuada evaluación de riesgo, se permite a la alta gerencia evaluar la eficiencia de la utilización de los recursos y su contribución a la rentabilidad de la empresa mediante un monitoreo claro y oportuno de las metas establecidas.

Ya que los indicadores son los signos vitales de una organización, permiten cuantificar la medida en que las actividades dentro de un proceso o el resultado de un proceso cumplen con los objetivos trazados, los indicadores de gestión deberán derivarse de la misión y de los factores críticos de éxito y los mismos comunicarán estrategias de arriba abajo y resultados de abajo a arriba de la organización verificando las técnicas de control y los procesos de mejoramiento de las actividades.

Al aplicar la teoría de evaluar en no períodos superiores a un año en las organizaciones se puede distinguir los siguientes beneficios básicos:

- Se crean permanentes procesos exitosos en la organización, ya que al realizar evaluaciones periódicas del desempeño de las labores de la entidad se logra gerenciar en base a resultados de un período a otro, porque se tiene un referente actualizado del año anterior y se lo compara sistemáticamente con el del año en curso.
- Se procede a laborar con una eficiencia en los procesos internos, ya que con las evaluaciones periódicas de los procesos o sistemas de la organización se establece los puntos débiles de las mismas y en el período subsiguiente se trabaja en eliminar esas deficiencias.
- Si se evalúa el desempeño de las labores en la entidad, y por ende el desempeño del recurso humano se va a su vez poder dar incentivos a los empleados por la mejora que se identifique de un período al otro, esto va a permitir volver parte

de la entidad a los trabajadores y que los mismos trabajen por eliminar las deficiencias del un año al otro en espera de una bonificación, mediante esta práctica se va a fomentar un trabajo en grupo y se va a establecer incentivos o bonificaciones en base a la evaluación de la labor de los trabajadores.

Con la evaluación de la institución en períodos relativamente cortos se va a poder controlar adicionalmente la gerencia de la entidad, ya que no se debe dejar pasar por alto las labores que realiza la alta gerencia porque de esta es la que parte las decisiones que van a definir los procesos de la organización. Si se valora anualmente a la institución adicionalmente se va a poder determinar las amenazas que se presenten en el entorno o mercado de la misma, se va a tener un claro enfoque hacia subsanar las necesidades de los clientes y brindarles una calidad total ya sea en la prestación de un servicio o en la entrega de un bien final.

1.8 Auditoría a los indicadores de gestión

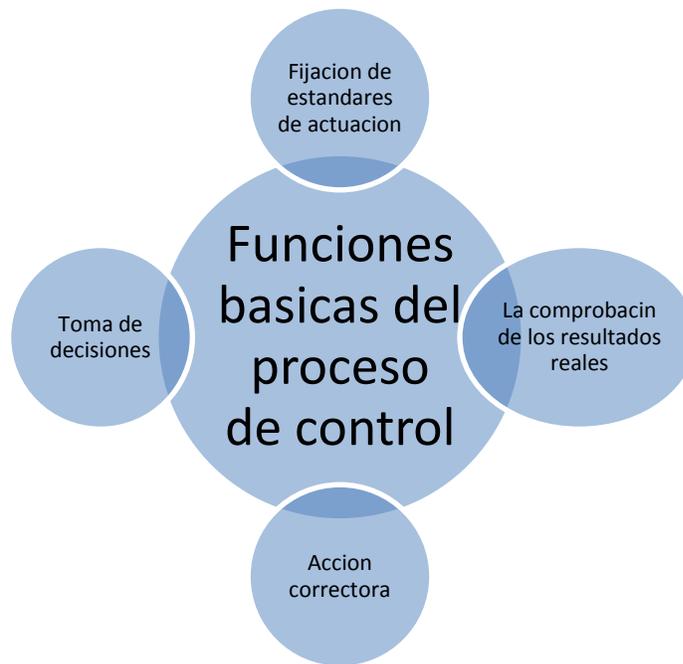
“Los auditores utilizarán indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos” (Silva, 2005)

El proceso de auditoría interna genera un valor adicional al proceso de medición de desempeño ya que es parte de la auditoría el análisis e indagación de las actividades que realiza el personal y las tareas ejecutadas en porcentajes, como parte de un informe de auditoría.

Los auditores internos tienen como objetivo el monitoreo de los sistemas de medición que aplica la empresa, y sobre ellos trabajan en el análisis comparativo de sus mediciones mediante la recolección de datos y los que les proporciona la empresa así de esta manera se puede evaluar la eficiencia y eficacia del control que está realizando la empresa y el grado de efectividad que esta representa a la misma.

Figura N° 3

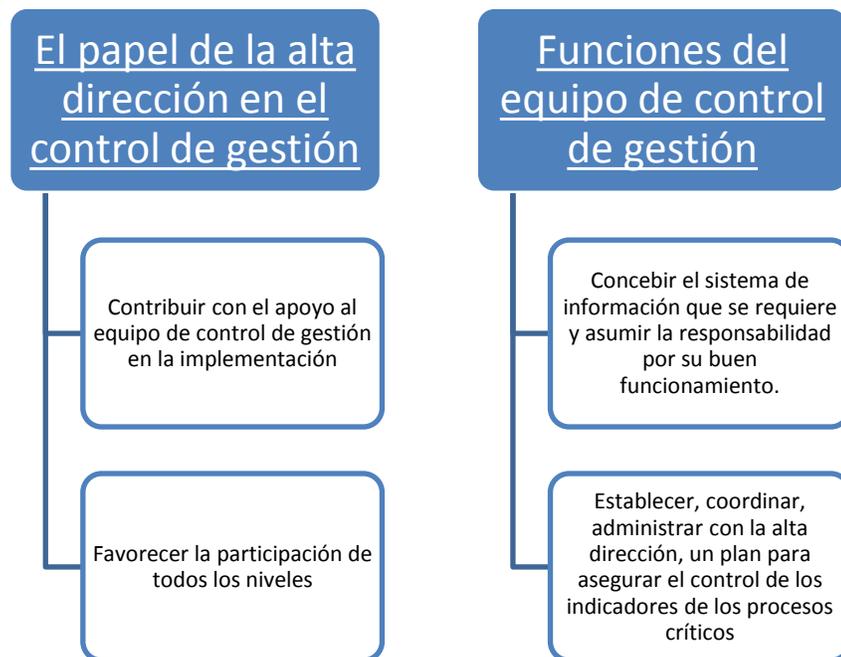
Funciones básica del proceso de control



Fuente: Pascual Bravo

Figura N° 4

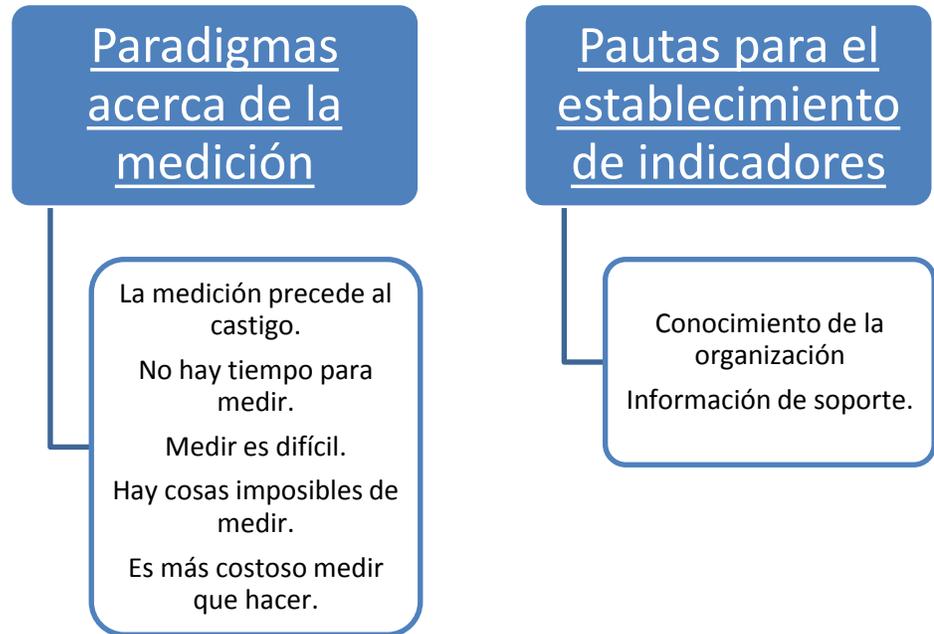
Alta dirección, equipo de control



Fuente: Pascual Bravo

Figura N° 5

Paradigmas y pautas de indicadores



Fuente: Pascual Bravo

Identificación de las necesidades de la organización

VALOR DE ACTUALIDAD (Capacidad): El valor de actualidad es el resultado obtenido al analizar la situación real de la empresa en este momento. Se asocia al concepto de eficacia. (Bravo, 2008)

El valor de actualidad como su nombre lo indica mide el desempeño en progreso podría decirse ya que tiene la capacidad de comparar la situación real de la empresa según los datos obtenidos y resultados reales versus los resultados de años anteriores en los cuales, se obtuvo resultados diferentes por lo tanto existe ese nivel de eficiencia en donde permite realizar análisis, cuadros comparativos y hasta permitirá la toma de decisiones en la compañía en la cual se realiza el análisis.

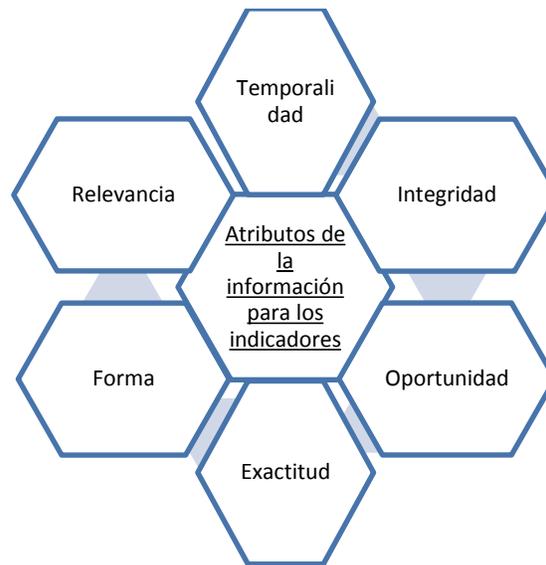
VALOR DE POTENCIALIDAD: Se asocia con el concepto de eficiencia y por lo tanto, con el de productividad. Se orienta a la mejor situación posible, con los recursos disponibles (Bravo, 2008)

Se realiza una inversión baja en análisis de gestión, ya que mediante los recursos que dispone, trata de dar solución con los recursos que este posee dando un potencial valor a

cada uno de ellos, sacando su mejor utilización y por ende su parte que le sirve a la empresa y dependiendo de su uso viene a la mente la expiración del recurso o no.

Figura N° 6

Atributos de información de indicadores



Fuente: Pascual Bravo

Elementos para el diseño de indicadores de gestión

1. Nombre
2. Procedimiento de cálculo
3. Unidad
4. Sentido
5. Fuente de información
6. Frecuencia de la toma de datos
7. Valor de actualidad (capacidad)
8. Valor de potencialidad
9. Meta
10. Frecuencia de análisis
11. Responsable del análisis

Con estos pasos que detallan el diseño y desarrollo correcto de un indicador de gestión se vuelve más fácil simplificando el trabajo y ahorrando recursos.

Como ese puede observar todo proceso realizado tiene su respectivo análisis, y dentro de ello se aplicaría un examen a los indicadores de gestión aplicados dentro del proceso de auditoría interna que implica medición de desempeño y de mas.

Según lo estudiando, podemos decir que la decisión de examinar a los indicadores de gestión y su correcto funcionamiento parte de la detección de una falla o mal funcionamiento al obtener los resultados y convalidar la información ya que al no tener o reflejar información verídica, estos no están funcionando correctamente para lo cual se puede partir de una medición o análisis a los indicadores de gestión mediante un cuadro de mando.

Perspectivas de la aplicación de indicadores de gestión

- Aprendizaje
- Financiera
- Cliente
- Proceso

Estas perspectivas son muy importantes debido a que se complementan una con otra de la siguiente manera es decir se encuentran interrelacionadas así:

Aprendizaje con relación a la perspectiva Procesos:

- ✓ La empresa al manejar un nivel alto de conocimiento, requiere las capacitaciones necesarias para poder seguir el camino a la excelencia, de esta manera se omitirá errores y desgaste de procesos.
- ✓ El aprendizaje es una base muy necesaria para que con nuevos conocimientos, los procesos se tornen sencillos de aplicar y fáciles de utilizar.
- ✓ El proceso independientemente del área donde se desarrolla debe poseer controles que permitan identificar errores por lo cual, el tener personal capacitado permite identificar rápidamente estas fallas y mejorarlas de la mejor manera.

Aprendizaje con relación a la perspectiva cliente:

- ✓ La satisfacción del cliente con un buen servicio permite a la empresa mostrar su imagen corporativa con un nivel alto y necesario para que su servicio sea reconocido, y esto se consigue con una buena preparación del personal de la empresa
- ✓ El cliente es el usuario externo único que puede identificar las falencias de una empresa en servicio de manera rápida y oportuna, por lo tanto que el personal sepa captar las necesidades del cliente de forma efectiva permite a la empresa estar un paso adelante en las necesidades de su objetivo el cliente.
- ✓ El aprendizaje, permite al personal plantear nuevas ideas y retos a la empresa pretendiendo ser parte del cambio y progreso de la misma

Aprendizaje con relación a la perspectiva financiera:

- ✓ El aprendizaje requiere de recursos, los cuales se convierten en una inversión para la empresa al permitir que su personal se capacite y mejore su excelencia en el campo laboral, dejando de verlo como un gasto.
- ✓ El rendimiento financiero mejora, con una buena capacitación el personal es capaz de utilizar de mejor manera sus recursos, evitando el desperdicio de los mismos.
- ✓ Al incrementar el rendimiento, las ventas crecen por lo tanto el servicio mejorado es parte del crecimiento de la empresa.

Financiera con relación a la perspectiva proceso

- ✓ La empresa se maneja bajo presupuestos los mismo que incluyen costos por departamentos y los procesos que estos incluyen por lo tanto un proceso es muy importante al momento de plantear el presupuesto anual para la empresa.

- ✓ La incidencia al realizar un proceso bien ejecutado permite a la empresa ahorrar recursos y por ende evitar gastos innecesarios por lo cual, seguir los lineamientos necesarios para realizar las actividades del proceso de forma correcta son importantes.
- ✓ El incremento en el rendimiento financiero permite a la empresa validar que sus procesos están ejecutándose de forma correcta.

Financiera con relación a la perspectiva cliente

- ✓ La inversión en infraestructura y mejoras para brindar un mejor servicio al cliente es muy importante de esta manera se obtendrá mejores resultados económicos para la empresa.
- ✓ El gasto excesivo también en publicidad que no genere incremento de ventas no es bueno para la empresa por lo cual ahí se debe crear controles o si existen realizar las mediciones y correcciones necesarias.
- ✓ La renovación de activos fijos debe estar ligada a un proceso que indique cuales son las políticas y requerimientos necesarios para poder ejecutar esto ya que al renovar constantemente activos genera costos altos a la empresa.

Financiera con relación a la perspectiva aprendizaje

- ✓ Un aprendizaje oportuno tiene mucho que ver con la inversión que se destina a ello por lo cual. Si la inversión es la adecuada que alcance un nivel de aprendizaje garantizado y de excelencia, se deberá plantear el esquema representativo para la empresa.
- ✓ La motivación y reconocimiento a los logros alcanzados por el personal en superación profesional y académica permite al empleado contribuir de mejor manera a la empresa.

- ✓ El personal mejor capacitado permite a la empresa, mejorar sus procesos e incrementar los niveles de eficiencia en ellos.

Cliente con relación a la perspectiva aprendizaje

- ✓ El cliente recibe un servicio de calidad en las empresas gracias a que las mismas se encuentran en un proceso continuo de aprendizaje en cuanto al trato con el usuario final por parte de todo su recurso humano.
- ✓ El cliente se relaciona directamente con el aprendizaje que se genera en la prestación del servicio, ya que gracias al mismo la empresa puede saber cuáles son los procesos o departamentos que generan malestar en la prestación del servicio al cliente y necesitan de una capacitación para ser eficaces en la prestación del servicio.
- ✓ Gracias al papel fundamental que el cliente cumple en la entidad, se lo relaciona estrechamente con el aprendizaje que este genera en la misma, por medio del cliente se conoce las falencias de la institución.

Cliente con relación a la perspectiva financiera

- ✓ Se relaciona al cliente con la perspectiva financiera estrechamente ya que gracias a él, es que la entidad cuenta con ingresos con los que puede sustentar sus costos y gastos.
- ✓ En la parte financiera de la empresa es que se puede manejar diferentes sistemas de administración de fondos de los recursos para poder dar al cliente un mejor servicio a un valor accesible y que cree satisfacción en torno al servicio que esta recibiendo el consumidor final.
- ✓ Gracias al recurso económico que genera el cliente en la entidad se puede optar en la institución por un mejoramiento en los recursos con los que la misma

cuenta, es decir en torno al recurso material, recurso humano y de suma importancia apuntar hacia el mejoramiento de la infraestructura en la entidad.

Cliente con relación a la perspectiva proceso

- ✓ Se relaciona al cliente con los ya que por medio de los requerimientos del cliente se puede saber cuáles son procesos de la entidad que necesitan ser revisados para mejorar.
- ✓ Todo proceso que se maneje en la empresa gira en torno al bienestar del cliente, si el cliente necesita algún nuevo proceso este debe ser implementado por la entidad en la mayor medida que sea posible, en el menor tiempo si se dispone de los recursos.
- ✓ Gracias a los comentarios emitidos por los clientes es que la entidad puede conocer los procesos que se están desarrollando efectivamente en la entidad y cuales son los que están presentando alguna deficiencia en su ejecución.

Proceso con relación a la perspectiva aprendizaje

- ✓ Todo proceso que se maneje en la entidad está constantemente manejado base un sistema de aprendizaje por parte de todos los involucrados en cada área, es de suma importancia conocer el desempeño de los procesos de la empresa porque solo de esa manera se puede seguir innovando en el servicio.
- ✓ Gracias al aprendizaje que se genera en la ejecución de cada proceso en la entidad, los mismos pueden ser calificados en cuanto al desempeño y al beneficio que están generando en torno a las consecuciones de metas y objetivos planteadas por la organización.
- ✓ Los procesos que se desarrollan en la organización brindan a todo el personal de la misma un sistema de aprendizaje continuo y real por parte del recurso humano en cuanto todo lo que se refiere a la prestación del servicio.

Proceso con relación a la perspectiva financiera

- ✓ Todo proceso se que desarrolla en la organización genera un valor para poder aplicarlo, estos valores deben ser cuantificados y analizados periódicamente por la alta gerencia para tener una visión clara de ingresos y gastos que se incurren en la entidad.
- ✓ Todo el recurso que se emplea para la ejecución de los procesos en la entidad generan un costo – gasto a la misma, por lo cual este debe ser analizado y asignarse los recursos de acuerdo al retorno de ingreso que este generando dicho proceso.
- ✓ En toda organización la parte financiera debe ser manejada bajo la asignación de recurso bajo la modalidad primaria de un presupuesto inicial, y no es la excepción con los procesos se debe conocer todos los procesos con los que cuenta la empresa y asignarles una cantidad de fondos acorde a su desempeño y funcionalidad.

Proceso con relación a la perspectiva cliente

- ✓ Todo proceso que se ejecute en la organización debe estar orientado a la satisfacción total del cliente, ya que satisfacer las necesidades primordiales del consumidor final del servicio debe ser la misión clave de la entidad y con más razón en las empresas dedicadas a tratar la salud de la colectividad.
- ✓ La entidad debe estar enfocada a implementar procesos o mejorar los existentes en base a las necesidades del cliente, es en torno a sus comentarios o sugerencias que se debe desarrollar programas o sistemas de reestructuración hacia los procesos para poder brindar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Los procesos que se ejecutan en la empresa deben ser fáciles de desarrollar en cuanto a la parte de interacción con el cliente, el mismo debe contar con la facilidad de acceder a los mismos y que estos posean un valor agregado hacia el

cliente. Como por ejemplo en el caso del servicio de salud, lo primordial sería poder acceder a la atención médica con una cita que no sobrepase a la semana contando del día de solicitud de la misma.

CAPÍTULO II
DESCRIPCIÓN SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN
SERVICIOS DE SALUD, DENTRO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO.

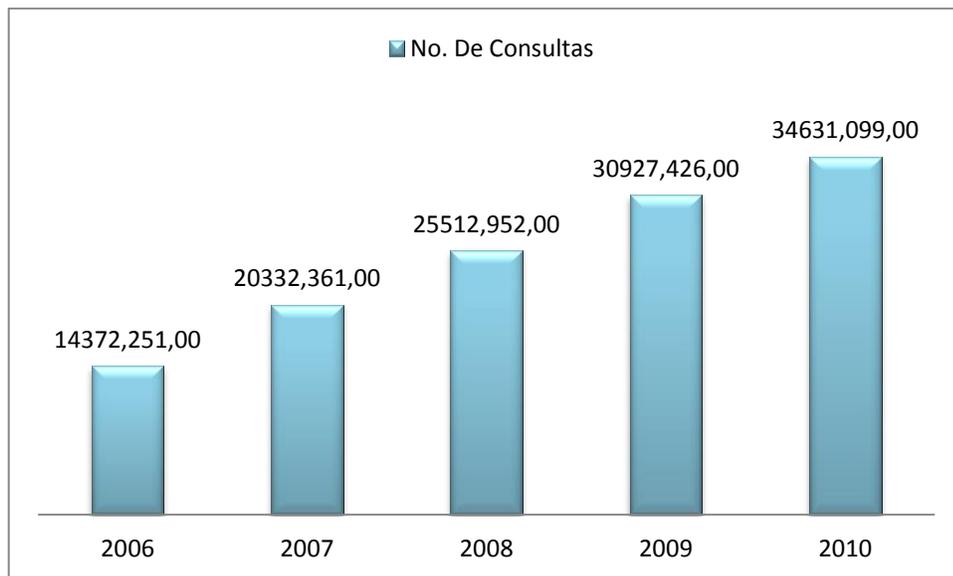
2.1. Evaluación de procesos e indicadores de gestión en las empresas públicas que brindan servicios de salud.

Hospitales

“Dentro de un hospital, existen diversas unidades que cumplen con todas las tareas relacionadas a su funcionamiento. Así, mientras los médicos se dedican a la asistencia directa de los pacientes, el personal administrativo se encarga de conceder turnos y de controlar la admisión y el alta de los pacientes. El equipo de gerencia, por su parte, organiza el funcionamiento general del hospital”. (Definiciones, 2010)

Figura N° 7

Atención hospitalaria en Ecuador 2006-2010



Fuente: Ministerio de Salud Pública

El incremento en la atención hospitalaria a nivel Ecuador ha ido evolucionando notablemente según el cuadro que muestra el Ministerio de Salud, tenemos un asenso en la atención por año en cantidad como se puede evidenciar en el cuadro, pero al realizar un análisis de año a año tenemos los siguientes resultados.

Tabla N° 2

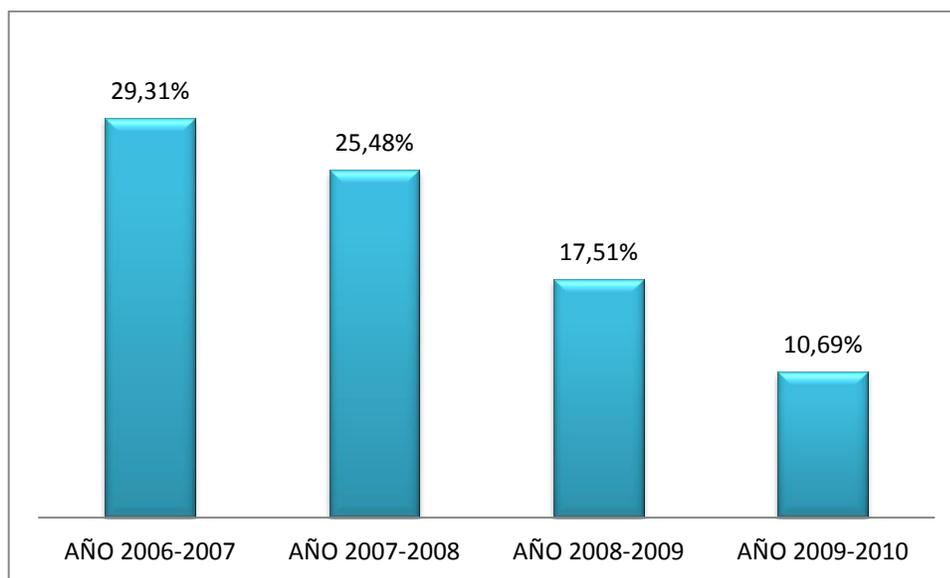
Cuadro Comparativo Atención Hospitalaria Anual

AÑOS	AÑO 2006-2007	AÑO 2007-2008	AÑO 2008-2009	AÑO 2009-2010
Incremento	5.960.110,00	5.180.591,00	5.414.474,00	3.703.673,00
%	29,31%	25,48%	17,51%	10,69%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Figura N° 8

Incremento atención hospitalaria por año



Fuente: Ministerio de Salud Pública

Se puede visualizar que conforme año a año existe un incremento leve no considerable, es mas en el análisis del incremento del año 2007-2008 existe menos atención que la cantidad de pacientes atendidos en el año 2006-2007.

Esto se debe también a los diferentes centros de salud que se han creado en todo el Ecuador en las zonas principales de los diferentes sectores, hablando de la capital por cada sector que cuenta con habitantes números existe hasta dos centros de salud, lo que indica que los pacientes por cercanía y movilización prefieren ser atendidos y según su necesidad ser transferidos a los diferentes hospitales.

Se debe identificar que el incremento de la población del 14% aproximadamente por lo cual la necesidad de acudir a una casa de salud va a continuar incrementando.

La atención al paciente ha venido, progresando con el pasar de los años, tomando en cuenta que toda organización debe implementar sistemas y procesos los mismos que deben seguir con la actualización debida para su correcto funcionamiento.

Dentro de estos años, la atención al paciente no contaba con la reserva de turnos por call- center, transferencia de pacientes a clínicas que poseen convenio, la entrega de medicación totalmente gratuita.

No existía un departamento en el cual el paciente podía dejar su reclamo y inconformidad con la atención recibida.

Metodología de evaluación de calidad en años anteriores, no se tiene clara ya que no se mantiene archivos sobre medición de gestión de calidad, mas lo que los hospitales mantienen es el departamento de estadística donde se registra la ficha técnica y medica del paciente, también cabe mencionar que en muchos de los casos el registro del paciente se lo realizaba de forma manual, lo cual imposibilita realizar un análisis correcto y rápido del porcentaje de pacientes atendidos, internados, etc. Cada hospital manejaba su metodología en temas de gestión debido a esto no existe información consolidada o uniforme que permita realizar cuadros comparativos o inclusive realizar proyectos, sobre este tema.

Únicamente el tema sobre gestión de calidad y atención al paciente se puede detallar con la experiencia vivida a través de los años conforme a las necesidades que el paciente ha requerido y los cambios existentes a la actualidad.

Tabla N° 3

Atención hospitalaria en el año 2011

Regiones y Provincias	Población a Junio 2011 1/	Número de Camas Hospitalarias Disponibles	Egresos Hospitalarios	Defunciones Hospitalarias	Días de Estada	Días -Cama Disponibles	Camas por 1.000 Habitantes	Porcentaje de Ocupación de Camas Disponibles	Rendimiento o Giros de Camas	Egresos por 1.000 Habitantes	Promedio Días de Estada	Defunciones Hospitalarias por 1.000 Habitantes
Pichincha	2.723.509	5.171	231.006	3.100	1.363.722	1.887.415	1,9	72,25	44,67	84,82	5,9	1

Fuente: Ministerio de Salud Pública

Según los datos que nos muestra el INEC, podemos observar que la población en la provincia de Pichincha dispone de 1.90 cama por cada 1.000 habitantes, lo que quiere decir que no existe disponibilidad inmediata para poder recurrir a la necesidad de hospitalización urgente en el caso de requerirlo, siempre el paciente deberá esperar a verificación de disponibilidad y de no haberlo esperar la transferencia al hospital más cercano.

Su tiempo máximo de estadía es de 5.90 días, antes de la rotación de camas, lo que indica que el paciente que ha sido hospitalizado tiene casi 6 días para su completa recuperación, lo que no es bueno porque en la mayoría de casos de operación y dependiendo de los casos mínimo un paciente requiere de 8 días, de hospitalización.

Y finalmente todos los hospitales suman 5.171 camas disponibles para la atención al paciente, que según lo analizado no son suficientes para poder atender de forma rápida y eficiente a toda la población que requiera asistencia médica.

Estos datos son del año 2011, lo que indica que a la actualidad la necesidad del servicio se ha ido incrementada

Tabla N° 4

Número de Establecimientos, Egresos Hospitalarios y Camas Hospitalarias disponibles según Regiones años 2001, 2005 y 2011

R e g i o- n e s	Establecimientos			Egresos Hospitalarios			Camas Hospitalarias		
	2001	2005	2011	2001	2005	2011	2001	2005	2011
TOTAL	634	721	792	681.711	802.943	1.133.556	20.171	21.368	24.545
SIERRA	303	337	357	319.119	383.066	532.290	9.541	9.705	11.754

Fuente: Ministerio de Salud Pública

La actualidad de los hospitales en el Ecuador, pertenecen a la red de salud del Ministerio de Salud del país, los mismos que en el Distrito metropolitano de Quito se encuentran ubicados en lugares céntricos y de fácil acceso para los ciudadanos, permitiéndoles tener un acceso directo y rápido según la necesidad que requieran. Los hospitales y centros de salud, al deberse a un ente controlador y administrador que es el Estado, mantienen al unísono, políticas, misión, visión, organigrama, procesos, los mismos que varían únicamente dependiendo de las especialidades en las cuales el hospital o centro de salud se haya especializado, dependiendo de las necesidades de los usuarios.

Cuya función principal es una atención de excelencia con calidez y calidad al paciente, brindando así un servicio eficiente, que contribuya al progreso de la sociedad y colabore con las partes más necesitadas.

A nivel de estructura todo hospital cuenta con departamentos:

- Administrativos
- Financieros
- Talento Humano
- Tic`s
- Planificación
- Calidad
- Jurídico
- Estadística
- Atención al usuario
- Comunicación
- Departamentos médicos (distintas especialidades)

Dentro de ello el proceso de atención viéndolo de forma sencilla es el siguiente.

- El paciente debe abrir su ficha medica
- Acudir a consulta externa donde direccionan su patología
- Reservar su turno
- Acudir puntualmente a la cita medica
- Recibir el diagnostico con la respectiva receta
- Acudir a la farmacia a retirar su medicación (medicina aprobada para entregarla de forma gratuita)
- Continuar con los chequeos y tratamientos que el doctor le indica.

La atención al usuario (paciente) para este tipo de entidades cuyo servicio es la salud, es primordial por ser la base de la razón de ser de esta actividad, para poder manejar de forma centralizada y con la importancia que amerita la calidad que el paciente recibió al momento de su atención cada hospital posee una “unidad de atención al usuario”, en el cual el usuario puede indicar la forma como fue atendido, al tener una queja o sugerencia esta queda registrada y se realiza el seguimiento.

La metodología de medición de procesos en las entidades públicas con la cual se maneja es la del SENPLADES:

“Art. 9. La planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del Buen Vivir, y garantiza el ordenamiento territorial. El ejercicio de las potestades públicas debe enmarcarse en la planificación del desarrollo que incorporará los enfoques de equidad, plurinacionalidad e interculturalidad.” (Guía metodológica de planificación institucional, 2011)

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo Subsecretaría de Territorial y Políticas Públicas (SENPLADES), permite desarrollar e incluir técnicas metodológicas que permitan a las instituciones públicas en general generar un valor agregado a sus funciones permitiéndoles, cuya funcionalidad principal es la de la inclusión de ciudadanos de todo ámbito a la sociedad.

Art. 280. El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Guía metodológica de planificación institucional, 2011)

Como se puede observar la metodología para ejecutar un correcto seguimiento lo hacen en base a la SENPLADES de manera general de esta manera todos los hospitales se encuentran en red y al finalizar cada periodo que requiere presentación de informes lo que facilita su análisis.

Para el sector público no es opcional su aplicación, lo que indica que en todas las entidades de salud y las unidades adscritas deben aplicar este tipo de metodologías, y técnicas de evaluación de procesos según la necesidad de la unidad de salud.

Centros de salud

Este Directorio de Servicios Públicos de Salud está organizado según los sectores geográficos del Distrito Metropolitano de Quito. Constan los hospitales, jefaturas de salud, centros, sub centros y puestos de salud del Ministerio de Salud Pública, las

unidades de salud municipales, los servicios del Consejo Provincial de Pichincha y los dispensarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Todas las unidades del Ministerio de Salud Pública previenen y atienden problemas médicos generales que afectan a niños, adultos y embarazadas.

Figura N° 9

Modelos de gestión actual de calidad de hospitales



Fuente: Ministerio de Salud Pública

Atención médica del IESS y Sistema Nacional de Salud

César Hermida:

Si bien se habla desde la Constitución del 2008 de un Sistema Nacional de Salud y una Red Pública Integral de Salud, la realidad muestra que se mantienen independientes los dos grandes subsistemas, el del MSP y el del IESS. Los dos se han fortalecido de manera loable en los últimos años. Los servicios hospitalarios del MSP, antes tan venidos a menos por las políticas neoliberales, han logrado ahora niveles de calidad y competitividad.

En el imaginario popular se considera a los servicios privados como los mejores y a los del IESS mejores que los del MSP. (El Telégrafo, 2010)

En la actualidad existen indicadores de gestión como se mencionaba anteriormente basados en metodologías de la SENPLADES, y GPR, (Gestión por resultados) son

informes para toda la red de salud cuyo principal objetivo es el bienestar de la persona y familia.

Dentro de ellos se maneja una gestión por procesos la misma que se mide según los resultados, y se realiza el seguimiento acorde a la necesidad o falencias encontradas y de ello desprende los correctivos que se necesite aplicar en los tiempos pertinentes.

2.2. Evaluación de procesos e indicadores de gestión en las empresas privadas que brindan servicios de salud.

En el país en general más o menos hasta el año 2002 no se daba una real importancia al control de la gestión en todo lo referente a la prestación de servicios de salud en el sector privado, ya que se no controlaba la optimización del global de todos los recursos como son los materiales, económicos y el recurso humano porque se utilizaba el concepto: la salud no tiene precio; es a partir de dicho año que las administraciones de las clínicas y hospitales privados empiezan a hacer una valoración del costo de los recursos que se están empleando en la atención al paciente y se pretende controlar el gasto de las entidades de servicios de salud pero teniendo muy en cuenta la prestación de un servicio eficiente y de calidad.

Basados en este análisis se espera en un futuro: “Una gestión clínica eficiente es decir, el profesional comprometido con la optimización de la calidad y la reorganización del gasto. (Calvo & Muñoz, 2008)”

En la actualidad se ha iniciado de una forma más recurrente la evaluación a los procesos se que brindan por parte de las empresas privadas de servicios por el simple concepto de que la población va aumentado proporcionalmente y por ende una mayor necesidad de la misma de acceder a servicios de salud de calidad, por tal motivo todas las clínicas y hospitales privados se han visto en la necesidad de generar un servicio de calidad en salud que llame la atención del segmento de mercado en los diferentes ámbitos, y que les brinde seguridad del servicio que se están adquiriendo; esto simplemente se logra mediante el desarrollo de una valoración de los servicios clínicos.

En el gráfico N° 5 podemos observar el número de establecimientos de salud que existen en la provincia de Pichincha y con respecto al total de los mismos en el país es un porcentaje representativo y por tal motivo se incurre en el panorama de que se debe valorar su gestión, tanto en la prestación del servicio en sí, como en la optimización del uso de todos los recursos que dichas entidades poseen, porque solo de esta forma se logrará optimizar dichos recursos y se podrá evaluar de forma efectiva la gestión clínica privada del Distrito Metropolitano de Quito. Para lograr una adecuada evaluación de la gestión en general de los procesos que se desarrollan primordialmente en todas las entidades privadas que prestan servicios de salud es de suma importancia la implementación de sistemas informáticos que permitan la facilidad de acceder a los datos clínicos y mediante los mismos preparar de forma periódica indicadores de gestión que midan principalmente la efectividad del servicio, la calidad del servicio al paciente y la optimización de los recursos de cada entidad con el fin de poder presentar dicha información a mediano plazo al público en general.

Tabla N° 5

Número de Establecimientos de Salud Con Internación y Sin Internación Hospitalaria, Pichincha

Año 2011

	Total		Con Internación		Sin Internación	
	Número	%	Número	%	Número	%
Total	4.032	100,00	753	100,00	3.279	100,00
Pichincha	573	14,21	127	16,87	446	13,60

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Bajo el análisis de que en la provincia de Pichincha en donde se encuentra ubicado el Distrito Metropolitano de Quito existe una cantidad considerable de establecimientos que brinden servicios de salud a la colectividad, ya sea que presten el servicio de internación o no, la administración de los mismos debe optar por empezar a brindar un servicio de calidad basado en la aplicación de indicadores de su gestión en donde se pueda visualizar claramente cuáles son las falencias que se

presentan en cada proceso o área del establecimiento. Si se empieza la aplicación de indicadores de gestión en las entidades de servicios de salud del sector privado todos los miembros de la entidad deberán asumir el compromiso de ayudar en la optimización de los recursos y de asumir nuevas metas que incluyan un servicio de calidad al paciente. La implementación de indicadores implica gestionar los recursos con eficiencia, mejorar notablemente la calidad del servicio en toda la cadena de valor, fomentar la práctica del trabajo en equipo y lograr posicionarse competitivamente dentro del segmento de mercado que se está evaluando, valorar progresivamente el trabajo del recurso humano e implicar a los mismos en la designación de funciones y planteamiento de metas.

Las empresas que brindan servicios de salud en el sector privado deben aplicar indicadores de prescripción, de actividad, de seguimiento, etc. a cada uno de los procesos que involucra el prestar un servicio de salud; para poder evaluar sus procesos deben contar con modelos o referencias que les permitan comparar los resultados que se están obteniendo y a su vez establecer un estándar de medición para futuras evaluaciones.

Solamente algunas clínicas y hospitales que brindan servicios de salud privados en el Distrito Metropolitano de Quito manejan bajo un esquema para la aplicación de indicadores de gestión con lo que pretenden brindar un servicio destacado del resto de instituciones, para lo cual utilizan un modelo básico de implementación de indicadores:

- Diseño de indicadores de efectividad, en donde se resume en sí la utilidad del servicio prestado y el diseño de indicadores centrados en la satisfacción del paciente-cliente que es el motor de toda organización.
- Como segundo punto que se considerara en las entidades es el buscar estándares comparativos en el segmento de mercado para determinar el grado de posicionamiento y aceptación de la entidad en la sociedad de acuerdo a la calidad del servicio que se encuentra brindando. Es decir en

este punto se debe buscar referentes, en donde se evalúe si se cubre eficientemente la prescripción del paciente.

- Y por último se intenta priorizar los indicadores que se aplican por medio de un cuadro de mando en donde se clarifican los objetivos o metas de la organización.

La aplicación de indicadores de gestión en el campo de servicios de salud en lo referente al sector privado es aún mínima pero no nula, su aplicación primordialmente se encuentra ligada a la cantidad de recursos que posea cada entidad y bajo qué sistema informático puede ser llevado, lo habitual en el campo privado es el uso de páginas de cálculo que les permiten ingresar valores, aplicar fórmulas, manejar resultados en diferentes escenarios y mostrar resultados por medio de gráficas.

Los indicadores primordiales que se evalúan con mayor importancia en los establecimientos son:

- Calidad del servicio
- Desempeño del recurso humano
- Efectividad y eficiencia en el uso de los recursos materiales

Estos tres puntos que se mencionan son los que se intentan en la actualidad medir a conciencia en las entidades privadas que brindan servicios de salud ya que al tener un claro concepto de los mismo y contar con datos reales de los mismos les permite a las entidades poder tener información cualitativa y cuantitativa del servicio que están brindando y cuál es la perspectiva que el usuario (paciente) tiene acerca del servicio que está recibiendo ya que hay que considerar que un cliente satisfecho es un cliente que va en todas oportunidades acceder confiadamente al servicio y a su vez recomendarlo a su entorno.

Como se explicó en un principio lamentablemente la situación real del país en general con respecto a la valoración de los servicios de salud no ha sido muy

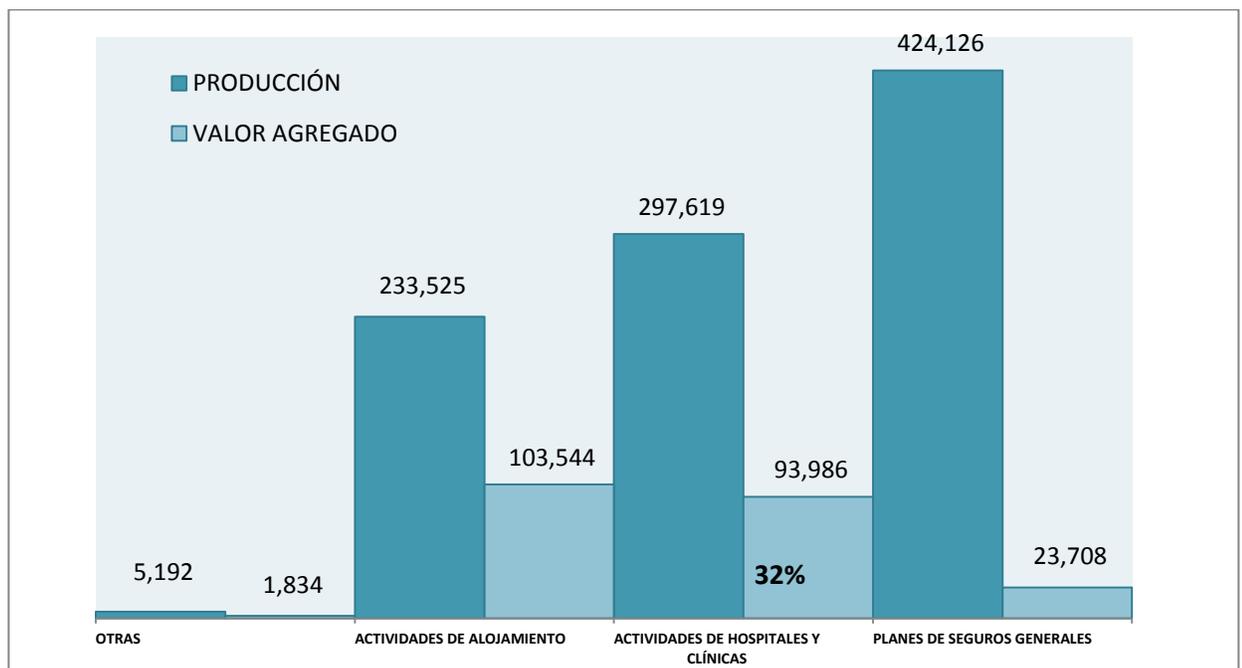
considerada para la toma de decisiones pero en los últimos tiempos esto ha venido tomando una nueva manera de verse y basándose en el derecho de salud que garantiza el Estado que se contempla en el artículo N° 32 de la Constitución Política de la República del Ecuador del 2008 se garantiza el derecho a la salud y hay que recalcar que se menciona en el mismo artículo que todo ciudadano tiene derecho al mismo pero en condiciones de calidad, eficiencia y eficacia; es por tal motivo que se han implementado en los últimos años sistemas o procesos que permitan medir la calidad, eficiencia y eficacia de dichos servicios que se están prestando al ciudadano.

Como se detalla a continuación en el gráfico N° 6, lo referente al campo de los servicios hospitalarios en la Provincia de Pichincha es el segundo mayor sector que genera miles de dólares en el desarrollo de sus actividades pero como adicionalmente se muestra en el gráfico el valor agregado que se genera de dichos servicios ni equipara ni siquiera el 50% de los ingresos que genera motivo por el cual se deben tomar medidas correctivas para brindar un servicio de calidad:

Figura N° 10

Servicios 2010 – Pichincha

Producción y Valor agregado (miles de dólares)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Como ya se indico la gráfica anterior refleja que el mercado privado de prestación de servicios de salud según el último censo económico efectuado en el 2010 refleja un amplio margen de productividad en lo referente a ingresos en la provincia de Pichincha ya que ocupa el 2º puesto en el segmento de servicios por debajo de las empresas de Seguros, donde cabe recalcar que igual están involucrados los seguros de salud, por lo cual es un mercado muy importante de analizar en la calidad de su desempeño y la eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos. Según la gráfica se puede concluir que el valor agregado que se genera por la prestación de los servicios de salud es apenas el 32% es decir que las empresas que se dedican a esta actividad no están brindando un servicio que sea de total agrado del usuario y que cumpla con todos los parámetros y estándares de calidad que deberían dar.

2.3. Valoración de los indicadores de gestión comunes aplicados en el sector público y privado dedicado al campo de la salud.

Luego que se ha evaluado cada una de las situaciones actuales en las que se encuentran las empresas de servicios de salud tanto en el ámbito público y privado y como se encuentran manejando la parte de la prestación de sus servicios en el ámbito de la gestión para definir parámetros de calidad y eficiencia en los procesos se puede determinar claramente que tanto en el sector público que es el administrado por las entidades del estado como en el sector privado que cobra por sus servicios para beneficio lucrativo de sus propietarios se presentan falencias en cuanto a la medición de la eficiencia, eficacia, desempeño, calidad, etc. de todos sus procesos tanto administrativos como directamente los operativos.

Los hospitales, clínicas y centros de salud que son las entidades destinadas para la prestación de los diferentes servicios de salud ya sea en la parte médica general como de especialidades están recientemente incursionando en la medición de sus procesos por diferentes métodos de acuerdo al ámbito al que pertenecen, para poder de esta manera evaluar sus procesos y procedimientos determinando valores cuantitativos y cualitativos de sus atención.

Se puede determinar que dichas entidades poseen en común en su visión, misión y objetivos o metas a alcanzar como prioridad la atención de calidad al usuario – paciente, y esto solamente se puede lograr en la práctica con la correcta aplicación de indicadores de gestión que son los que van a permitir una valoración correcta de los procesos que se están llevando a cabo basándose en parámetros o estándares propios de cada entidad pero que en general están direccionadas para las consecución del objetivo principal que ya se menciona anteriormente; por dicho motivo las variables, o procesos en común que se presentan en todas las entidades que están involucradas en el campo de la medicina y que son las más importantes que deberían ser analizadas o tomadas en cuenta para la toma de medidas correctivas son los siguientes:

- ✓ Fichas de paciente: en donde se debe detallar toda la información primaria del paciente para su posterior atención, este proceso es de suma importancia porque es en el que se conoce al paciente, para el mismo se deben implementar sistemas tecnológicos que faciliten el ingreso de los datos y que además permitan tener un archivo con información actualizada del usuario, si se aplica indicadores de gestión en dicho proceso se puede valorar la veracidad de los datos y la actualidad de los mismos en torno al número de pacientes que se tienen registrados.
- ✓ Calidad del servicio: este debe ser uno de los indicadores que debe tener mayor prioridad en las entidades, ya que solo midiendo la calidad del servicio por medio de la satisfacción del usuario se puede determinar cuan correctos están en el desempeño de sus funciones y si están logrando cumplir el cometido de brindar a la comunidad un servicio de salud que se constituya verdaderamente en un derecho con calidad, eficiencia y eficacia según lo determinado por la Constitución del Estado.
- ✓ Tiempo de atención: es de suma importancia para cada una de las áreas de la entidad conocer los tiempos que se están utilizando para el desempeño de los diferentes procesos, porque solo de esa manera se puede valorar los tiempos y

el desempeño de los procesos, generando escala de valores para los procesos que generan mayor valor agregado para el usuario.

- ✓ Uso de recursos: si se aplican medidores del uso de los recursos de las entidades se va a poder cuantificar y determinar en qué procesos se está utilizando la mayor cantidad de recursos de la entidad, solo de esta manera se puede determinar costos – beneficios de los mismos y ver si están siendo usados de forma eficiente a diferente de la teoría de antes que se basaba solo en la eficacia.
- ✓ Desempeño del recurso humano: es sumamente importante determinar las funciones que realiza cada miembro de la entidad en las mismas, definir o delimitar sus actividades permite que se maneje de forma responsable su desempeño, si cada uno del personal del organismo conoce cuáles son las funciones que le han sido asignadas y cuáles son los recursos con los que cuenta va a poder desempeñar de una forma más eficiente y generar productivamente para la entidad; se debe medir el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones para poder claramente determinar si no se está subutilizando o sobrevalorando al personal; con la aplicación de medidores de gestión en lo referente al personal se logra tener un recurso humano idóneo en la entidad.
- ✓ Tiempo de espera: igual es importante el análisis del tiempo de espera que se está manejando en los organismos para la atención de los pacientes porque hay que considerar que igual el tiempo del usuario es un bien intangible irrecuperable que si se desperdicia o no es aprovechado correctamente genera malestar en el usuario, y esto a su vez otorga una mala fama en torno a la atención que brinda el hospital, clínica o centro de salud.
- ✓ Seguimiento del paciente: es importante la medición de este proceso en cuanto involucra el rastreo del paciente en torno a su recuperación, uso de medicación,

próximas citas o chequeos, etc. es significativo que los establecimientos también valoren esto porque permite ver si el paciente si lo necesita siguió acudiendo a su atención en el mismo organismo o si ya no acudió, porque si de ser el segundo panorama la realidad significa que se ha errado en el resto de procedimientos.

Cada uno de estos procesos o variables son los que se presentan tanto en los centro de salud pública como privada y deben ser valorados y evaluados para poder tomar las respectivas medidas correctivas en los que se presenten falencias o muestren índices preocupantes en relación a los parámetros o estándares que hayan sido definidos por cada organización eso si en torno a lo estipulado por leyes, normas o reglamentos que hayan sido determinados para su aplicación en la colectividad.

2.4. Falencias de los servicios de salud públicos y privados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla N° 6
Número de Establecimientos de Salud, Pichincha

Regiones, Provincias y Cantones	Total	Establecimientos								
		Hospital Básico	Hospital General	Hospital Especializado Agudo	Hospital Especializado Crónico	Hospital de Especialidades	Clínica General	Clínica Especializada Aguda	Clínica Especializada Crónica (Psiquiatría)	Otras Clínicas Especializadas
Total República	753	97	78	13	18	10	499	29	3	6
Región Sierra:	348	38	40	3	12	8	232	13	1	1
Pichincha	127	5	10	2	6	4	94	5	1	-
Quito	114	2	9	2	6	4	86	4	1	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y censos (INEC)

En el gráfico, muestra el número de entidades que se posee en la provincia de Pichincha con especial énfasis en lo que es el cantón Quito, en donde se divide acuerdo a los establecimientos que existen y el número que hay de los mismos pero en donde se muestra que a pesar de que existe una amplia gama de servicios o especialidades en comparación con el total de entidades médicas a nivel nacional aún existe un déficit en organismos de salud tanto público como privado. Una vez recolectada la información, se pudo observar que en el sector público cuyo objetivo es sin fines de lucro, en años anteriores no se manejaba un proceso de medición de gestión e indicadores de gestión, esto ha ido con el transcurso de los años evolucionando y dando prioridad a la atención al paciente.

Lo que ha sido incluido dentro de un programa nacional políticas y leyes que priorizan y sancionan una mala atención al paciente dándole la importancia que se merece y motivando al personal a que haga suyo la política a nivel estándar de la salud pública.

Se ha desarrollado programas sistemáticos que miden la gestión de cada entidad de salud, a nivel nacional los mismos que son analizados por profesionales y se emite medidas correctivas que contribuyan a la mejora de cada entidad.

Esto lo hacen en base a herramientas como GPR, (Gestión por Resultados), que miden el desempeño del personal en sus actividades y desarrollo de procesos dentro de la empresa.

Por otro lado tenemos las empresas del sector privado cuyo objetivo principal es generar ingresos para la entidad, por medio de la prestación de servicios de salud, en diferentes ramas de la salud, y para ellos su principal prioridad es el cliente (paciente), pero no se han desarrollado a nivel estándar el uso de indicadores de gestión o medición de procesos ya que esto implica la inversión de costos, y la inclusión dentro de un presupuesto que se destine a este tipo de actividades.

Lo que implica reducción de utilidades e incremento de gastos, que están conscientes no son gastos no recuperables porque la correcta aplicación de estos procesos generan valor agregado a sus funciones y por ende a la empresa.

De todas maneras existen empresas que si aplican y mantienen un departamento especializado en estos, pero la mayoría de entidades del sector privado no invierten en la medición de procesos por lo que no les permite evaluar la calidad de atención y resultados que tiene el paciente después de la atención recibida en la clínica.

Como conclusión final se detalla que la empresa del sector público realiza evaluaciones y seguimiento prioritario a la atención y gestión de procesos que se realizan dentro de la empresa como estrategia que les permita generar valor a la entidad.

Y el sector privado ve la importancia que amerita la medición de procesos por lo cual está previsto la inversión en estas actividades pero van acorde al desarrollo de la empresa y crecimiento de esta. Así de esta manera podrá compensar los gastos a realizar con el ingreso recibido.

3. CAPÍTULO III

3. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL MÉTODO Y PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN A LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

3.1. Definición de la hipótesis y las variables correlacionadas a la misma.

HIPÓTESIS

Dentro de la presente investigación la hipótesis planteada es la siguiente: La aplicación y evaluación de los indicadores de gestión en las empresas dedicadas a la prestación de servicios en el Distrito Metropolitano de Quito permiten medir la calidad de los procesos y la optimización de recursos.

La misma que se ha planteado con la finalidad de verificar la aseveración de lo planteado o determinar que no es correcto. Ya que se ha visto la necesidad de verificar si dentro de las instituciones dedicadas a la prestación de servicios se realiza procesos mediante los cuales se evalúan y permiten medir la calidad de los servicios y procesos que conllevan a una buena ejecución de funciones dentro de las entidades de salud tanto del sector público como del privado, dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

La aceptación o rechazo de la hipótesis dependerá de la comprobación que se realiza mediante el análisis de las encuestas aplicadas en los sectores de la salud, dividiéndose así.

- Hospitales
- Clínicas
- Centros de Salud

Los mismos que pertenecen al Distrito Metropolitano de Quito, y de estos tres grupos se extraerá las muestras respectivas y se aplicaran los métodos necesarios para recolectar información necesaria la misma que será tabulada, que permitirá llegar a la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada.

Una hipótesis para ser planteada debe reunir las características de ser:

- Real
- Medible
- Comprensible

Y la presente hipótesis cumple con las características detalladas y se explica porque:

- Real: Al momento de plantear la hipótesis se tenía claro que el sector al que se aplica la interrogante es un sector que trabaja bajo normas y reglamentos, que las entidades (clínicas, hospitales, centros de salud) se encuentran normadas y bajo el control de entidades como El Ministerio de Salud. Que la gestión de procesos y uso de indicadores es parte de una administración y establecida.
- Medible. La hipótesis presentada, tomando en cuenta que el sector de la salud del Distrito Metropolitano de Quito, hace una especificación delimitada de la población, se puede contar el número de entidades que dentro de la ciudad prestan este servicio y la característica para saber que es medible podemos detallar que la investigación va hacia la aplicación o no de indicadores de gestión dentro de los procesos que se realiza dentro de cada establecimiento, por lo tanto la hipótesis es cuantificable en su totalidad.
- Comprensible: El planteamiento de la hipótesis se lo hizo después de analizar la importancia que tiene la correcta aplicación de indicadores de gestión de una empresa, tomando en cuenta que no solo se los aplican en áreas de comercialización, y se la puede aplicar a empresas de servicios, para ello también se tomó en cuenta la importancia que amerita realizar un seguimiento y control sobre la calidad del servicio que actualmente brindan las entidades de servicios en el lugar de nuestra residencia y para ello todo proceso de análisis de calidad requiere la aplicación de indicadores partiendo del más básico, por esta razón se puede decir que la hipótesis planteada es razonable.

Y en base a ello permitirá presentar cuadros e información verídica que respalde la presente investigación, en base a la aplicación de indicadores de gestión, tomando en

cuenta la importancia que implica en una empresa su correcta aplicación y los beneficios que le trae con el uso correcto de herramientas.

Así se realiza una investigación en beneficio de la población y de las mismas entidades que han sido tomadas como muestras.

VARIABLE

La definición de variables de la presente investigación serán en base al tema central “indicadores de gestión”, teniendo en cuenta que una variable debe ser definida y medida de forma correcta, y de esto depende la aplicación adecuada de los métodos estadísticos que se necesite dentro de la investigación.

Las mismas que se han planteado tomando en cuenta la importancia de los procesos que se realizan dentro de cada departamento con que cuentan los hospitales, centro de salud, y clínicas.

Sabiendo que estas variables en muchos de los casos son consideradas como un valor agregado que las mismas poseen.

Tomando en cuenta esto las variables principales y de característica “cuantitativa” serán.

Nivel de eficiencia en los procesos generadores de servicios de salud:

- Horas de llegada del personal
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Número de pacientes atendidos al día.
- Rotación de camillas
- Calificación del paciente “atención al usuario”
- Número de quejas recibidas

Aplicación de indicadores de gestión en las entidades “muestra seleccionada” que implica

- Número de controles que tiene la entidad
- Cada cuanto tiempo se evalúa los resultados obtenidos

- Qué nivel de eficiencia poseen los controles

Todo esto en base a indicadores de gestión, los procesos y actividades que los relacionan y sobre todo los controles, beneficios y falencias por el uso o falta de uso de indicadores.

También se considera importante la calidad y efectividad atadas de metas y objetivas de las entidades seleccionadas como muestras.

3.2. Identificación y aplicación del tipo de investigación

La presente investigación se realizara de modo cuantitativa, en el siguiente esquema:

Tipos de investigación

Investigación descriptiva: “La meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es detallar como son y se manifiestan” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006)

La obtención de la información necesaria para la investigación es realizada por medio de una investigación descriptiva: la presente investigación posee una serie de características que la vinculan con el afán de recolectar información de las instituciones que prestan servicios de salud en el Distrito Metropolitana de Quito. Al plantear este tipo de investigación permitirá tomar muestras, recolectar información que permita conocer información necesaria que permitan contestar a las hipótesis planteadas.

La identificación del problema es realizada a través del uso de entrevistas y encuestas estructuradas dirigidas al personal administrativo que labore en las diferentes instituciones que prestan servicios de salud en el Distrito Metropolitano Quito para determinar el uso y modo de aplicación de indicadores de gestión para medir sus actividades.

Método de muestreo

Probabilístico: “Subgrupo de la población en la que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006). Este muestreo se lo realizara de acuerdo a las

características de la información que proporcionen las diferentes instituciones que prestan servicios de salud en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tipo de muestreo

Para la investigación se utilizará el tipo de muestreo multietapas o polietápica: “Este concepto significa que para extraer la muestra hemos utilizado diversos procedimientos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006), los cuales en este caso son recolección de la información para su posterior análisis. Se realizara el tipo de muestreo señalado ya que se dispone de tres grupos seccionados los cuales son:

- a) Hospitales
- b) Centros de salud públicos y privados
- c) Clínicas privadas

Técnicas de recolección de la información

Para la obtención de la información necesaria para aplicar indicadores de gestión y su corrección en base a resultados en la medición de sus actividades en el sector de salud en el Distrito Metropolitano de Quito, se hará uso de las siguientes técnicas de recolección:

Encuesta: Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitud eso sugerencias.

Se utilizarán éste método debido a que es uno de los más conocidos, es de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario: Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo. Es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

Ejemplificación del cuestionario:

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene la única finalidad de recolectar información para el desarrollo de la tesis académica “ANÁLISIS A LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA APLICACIÓN A EMPRESAS DEDICADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” . Para lo cual solicitamos de la manera más comedida nos colabore con la contestación a las preguntas en él formuladas. Agradecemos anticipadamente su colaboración.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

DIRECCIÓN DE LA ENTIDAD:

TELÉFONO:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE:

CARGO:

CORREO ELECTRÓNICO:

1. Indique cuál es la misión - visión de la entidad.

2. Cuáles son los recursos materiales que maneja la entidad?

3. Cuáles son los procesos primordiales que se manejan en la entidad?

4. Cuáles son los departamentos o áreas con los que cuenta la entidad?

5. Detalle cuáles son las funciones básicas de cada departamento o área?

6. El cliente califica la efectividad del servicio recibido?

SI	
NO	

7. Se cuantifica con algún sistema el tiempo empleado en la atención al cliente?

SI	
NO	

8. Se utiliza un sistema de quejas o recomendaciones para los usuarios?

SI	
NO	

9. Cómo se maneja las quejas o recomendaciones efectuadas por el usuario del servicio?

10. Qué sistemas o métodos se aplican en la entidad para medir los procesos?

11. Qué sistemas o métodos se aplican en la entidad para valorar el desarrollo de las actividades por parte del personal?

12. La medición del desempeño de los procesos apoya la consecución de la misión propuesta por la empresa?

SI	
NO	

13. Qué procesos institucionales considera que se deben evaluar con mayor prioridad en la empresa para adoptar medidas correctivas?

14. Por qué considera que dichos procesos son los que necesitan un mayor énfasis de atención para ser valorados?

15. Cuáles son las medidas correctivas que se aplican al medir el desempeño de los procesos en la entidad?

16. Se aplica indicadores de calidad para determinar la satisfacción del cliente?

SI	
NO	

17. La información de la empresa en cuanto a la eficacia y eficiencia que se maneja en la misma está a disponibilidad de los usuarios?

SI	
NO	

18. Los indicadores de gestión que se aplican en la entidad son confiables?

SI	
NO	

19. La medición de la gestión de la empresa en los diferentes procesos es oportuna?

SI	
NO	

20. La entidad maneja un presupuesto o destina fondos para la evaluación de los procesos?

SI	
NO	

21. Los costos que se incurren en la valoración de los procesos son al menos equiparables a los beneficios que brinda dicha evaluación?

SI	
NO	

22. En la empresa se maneja un departamento de control de calidad?

SI	
NO	

23.Cuál es la periodicidad de aplicación de los indicadores o medidores de procesos?

24. Se ha implementado en el último año algún sistema o se maneja alguna herramienta que valore el desempeño del recurso humano?

SI	
NO	

25. Las instalaciones con las que cuenta la entidad son las apropiadas para la prestación de los diferentes servicios de salud?

SI	
NO	

26. Existen controles en los procesos que ejecuta cada departamento de su entidad?

SI	
NO	

27. Cuáles son estos controles explique a detalle?

28. Entre las metas de la empresa existe la palabra mejoramiento de calidad y servicio?

SI	
NO	

29. Existen beneficios para los empleados por cumplimientos de metas y objetivos?

SI	
NO	

30. Cree usted que la calidad es un factor importante en la entidad que usted labora?

SI	
NO	

31. Cómo se expone los resultados obtenidos?

32. Cuáles son las variables o puntos más importantes a evaluar (indicadores de gestión)?

33. Conoce usted cuales son los principales indicadores que maneja la entidad?

SI	
NO	

34. Mediante que representación se analiza los indicadores de gestión?

35. Según su criterio cual es la importancia de aplicar indicadores de gestión?

36. Dentro del proceso de evaluación de indicadores de gestión hacen parte de ello a los empleados cuyas actividades van a ser analizadas?

SI	
NO	

37. Es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, si se quieren implementar estos mecanismos causando el menor impacto negativo. ¿Cuál sería su sugerencia?

38. ¿Cómo hacer para implementar indicadores de gestión en pequeñas y medianas empresas?

39. ¿Cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar un sistema de gestión de la calidad?

40. El indicador que se aplica proporciona información esencialmente cuantitativa sobre la valoración de actividades que se realizan para cumplir las metas en la organización?

SI	
NO	

41. El indicador permite medir el desempeño o el avance alcanzado en los procesos tendientes a lograr un resultado?

SI	
NO	

42. El indicador proporciona información de un proceso o evento de manera objetiva y oportuna, al evaluar el desempeño de la gestión de servicios de salud?

SI	
NO	

43. Se ha brindado capacitaciones al personal sobre medición de gestión o resultados?

SI	
NO	

44. Según su criterio cuales son los beneficios, al aplicar indicadores de gestión en la empresa?

45. Qué nivel de eficiencia considera la empresa es lo razonable para considerar que sus resultados son buenos?

46. La aplicación de indicadores debe ir atado a los objetivos de la empresa, cree usted que esto es correcto?

SI	
NO	

47. Piensa usted que la calidad en atención al cliente, hace la diferencia del resto de entidades que prestan los mismos servicios?

SI	
NO	

48. Qué nivel de importancia le da usted a la atención al cliente (paciente) brindada dentro de la institución?

49. Como controlan que el personal que labora, tenga el conocimiento necesario para ejecutar estas funciones?

50. Cada qué tiempo recibe capacitaciones, y/o cursos en beneficio de preparación?

51. Piensa usted (si es institución privada), se debe hacer un análisis sobre la inversión en equipos e infraestructura?

SI	
NO	

Forma en que se analizarán e interpretarán los resultados

Para elaborar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las preguntas realizadas al personal administrativo de las muestras seleccionadas de las diferentes instituciones dedicadas a prestar servicios de salud por medio del cuestionario y la entrevista (Acevedo Ibáñez, Alba, & López, 2011), se desarrollara el siguiente procedimiento:

Objetivo: La meta o finalidad de lo que se pretende alcanzar mediante la investigación, de ésta manera se podrá obtener una mayor claridad de lo que se está investigando.

Cuadro de resultados: Por medio de este cuadro se mostrará la información recopilada de las Encuestas para crear así una asimilación con los resultados obtenidos en la investigación.

Representación gráfica: Los resultados obtenidos por medio del Cuestionario realizado a los administradores de las clínicas, hospitales, centros de salud según muestras seleccionadas se mostrarán de forma gráfica utilizando el Gráfico de Pastel, en el cual cada respuesta será representada por un color determinado, para su mejor comprensión.

Interpretación: Esta será la forma mediante la cual se procurará expresar y plantear de forma clara la información obtenida por medio de la investigación.

3.3. Descripción de la población y selección de la muestra

La población de estudio va a ser todas las empresas establecidas en el Distrito Metropolitano de Quito, dedicadas a la prestación de servicios de salud, tanto en el ámbito de instituciones públicas como privadas (Hospitales, Clínicas, Centros de salud, Dispensarios).

La selección de la muestra se realizará mediante un muestreo probabilístico (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008) para lograr escoger instituciones públicas y privadas que brinden servicios de salud y se pueda realizar una comparación a groso modo de cómo se manejan los indicadores de gestión en el sector público y privado.

En tanto, las etapas del proceso de muestreo serán:

- A. Hospitales del Distrito Metropolitano de Quito.
- B. Centros de salud públicos y privados del Distrito Metropolitano de Quito.
- C. Clínicas privadas del Distrito Metropolitano de Quito.

Existiendo dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

- 15 hospitales
- 21 centros de salud
- 62 clínicas

De estos datos se partirá para la selección de la muestra probabilística, según el siguiente detalle:

Tabla N° 7

Selección de la muestra probabilística (n)

DATOS	HOSPITAL	CENTRO DE SALUD	CLÍNICA	TOTAL
POBLACIÓN (N)	15	21	62	98
ERROR ESTÁNDAR (p)	0.05	0.05	0.05	
NIVEL DE CONFIANZA (q)	95.00%	95.00%	95.00%	
DESVIACIÓN ESTÁNDAR (z)	3.8416	3.8416	3.8416	
PRESICIÓN (d)	10%	10%	10%	
MUESTRA	8	10	15	33

$$n = \frac{N * z^{2p} * q}{d^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Los datos que se reúnen de estas fuentes son recolectados con el único fin de atender a los objetivos del estudio, los datos primarios son la principal fuente de este estudio.

Se diferenciarán las fuentes primarias y secundarias de datos de la siguiente forma:

Fuentes Primarias

- Ministerio de Salud Pública (<http://www.salud.gob.ec/>)

Fuentes secundarias

- Superintendencia de Compañías
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Tabla N° 8

Entidades Encuestadas

N°	HOSPITAL (8)	DIRECCIÓN
1	Hospital Pediátrico Baca Ortiz	Av. Colón y 6 de Diciembre esquina
2	Hospital Eugenio Espejo	Av. Gran Colombia y Yaguachi

3	Hospital General de las FF. AA. Militar	Av. Colombia 521 y Queseras del Medio
4	Hospital Policía Nacional	Av. Mariana de Jesús y Av. Occidental
5	Hospital Carlos Andrade Marín	AV. 18 de Septiembre S/N
6	Hospital Metropolitano	Av. Mariana de Jesús s/n y Nicolás Arteta
7	Hospital General Pablo Arturo Suarez	Ángel Ludeña y Machala Oe5261
8	Hospital Enrique Garcés	Chilibulo S/N y Enrique Garcés
CENTROS DE SALUD (10)		
9	Las Casas-Comuna	6ta. Transversal 2537 (3203330)
10	La Vicentina	Av. Oriental N17-50 (2526714)
11	Chimbacalle	Borgoñón S8-238 (2640423)
12	Chiriyacu Alto	Gonzalo Marín y Zumba (2610488)
13	Chiriyacu Bajo	Martín de la Calle E5-146 (2658068)
14	La Magdalena	María Duchicela 345 y Caranqui (2655150)
15	Barrio Chillogallo	Luis López y Mariscal Sucre (2840621)
16	Ciudadela Ibarra	Calle 4 y E (2627398)
17	Barrio La Ecuatoriana	Av. Ecuatoriana y Lecumberry (2691885)
18	Barrio Turubamba Bajo	Smz F S27-191 (2684264)
CLÍNICAS (15)		
19	Clínicas Pichincha	Páez N22-160 (2998700)
20	Clínica Americana Adventista	10 de Agosto N30-164 (2234471)
21	Clínica D.A.M.E. S.A.	18 de Septiembre Oe5-118 (2552633)
22	Clínica de Especialidades Sur	Rodrigo de Chávez Oe2-115(619) - (2660164)
23	Clínica de la mujer	Amazonas N39-216 (2458000)
24	Clínica Alemania	Hernández de Girón N 349 y Av. América
25	Clínica El Batán	6 de Diciembre N43-11 (2445061)
26	Clínica San Gabriel	Rumipamba OE3-112 y Av. América
27	Clínica Internacional	América N32-82 (2259840)
28	Clínica Oftálmica	Versalles 731 (2544610)
29	Clínica Villaflora	Maldonado 467 (2657549)
30	Novaclínica S.A. Santa Cecilia	Veintimilla 1394 (2545505)
31	Clínica Oftalmológica Santa Lucía	Av. 6 de diciembre 117 y Sodiro
32	Clínica Bolívar EspemedisurCia.Ltda.	Napo E2-15 (2612486)
33	Clínica de Ojos Fundación Finlandia	Carrión 230 y Tamayo (2238253)

Fuente: Ministerio de Salud Pública

3.4. Aplicación de técnicas de recolección de información primaria y secundaria.

La técnica de recolección de información se realizó mediante Encuestas, las mismas que fueron de forma personalizada y se desarrolló de la siguiente manera.

- Se realizó un formato encuesta que contenga preguntas que nos permitan conocer y llegar a la información deseada.
- Ya con la muestra establecida y teniendo direccionadas las rutas viables para poder aplicar las encuestas se emprendió el proceso de acercamiento con las entidades muestras.

- Se tuvo una entrevista de forma personalizada con las personas encargadas del manejo y coordinación de gestión de calidad.

Este tipo de método permite a más de recolectar la información que se requiere, también permite tener contacto directo con el personal que maneja los diferentes procesos que involucran datos necesarios para la presente investigación por lo cual ha permitido contestar cualquier duda o interrogante que se presentó.

Adicional a esto con la contestación de cada pregunta se validaba o añadía más conocimientos a la investigación, como por ejemplo aquí de detalla algunos datos que no constan dentro de la encuesta pero el personal entrevistado menciona.

Dentro de la gestión de evaluación de desempeño tanto para el sector público como el privado, mantienen una evaluación, y seguimiento de la calidad de trabajo en las diferentes áreas que según el criterio de cada casa de salud tiene, conjuntamente trabajan en áreas específicas como:

- Admisión
- Atención al paciente
- Facturación

Áreas que resaltan del resto, ya que se las conoce como áreas críticas por la importancia de su trabajo, ya que por ejemplo en el área de admisión es muy importante, registrar correctamente los datos del paciente y los servicios que este requiere y a los cuales puede acceder según el tipo de paciente que este sea. De manera que, al ingresar los datos erróneos del paciente, puede originar una atención inadecuada en la salud, incurrir en gastos, que no eran necesarios para el tipo de afección que tiene el paciente. También tenemos el proceso de atención al paciente: dentro de este proceso, en su mayoría las casas de salud, resaltaron la importancia que se le da a la calificación de efectividad en para cada entidad. Ya que la base y razón de ser es el paciente, y la atención brindada es su prioridad, como concepto de atención al cliente, tienen la administración correcta de los servicios médicos, administrativos, y operativos que incluyan el trato con el paciente.

La medición del desempeño, se aplica de modo general a todas las casas de salud, detallando así para el sector público de forma obligatoria bajo un esquema general de procesos y sistemas conjuntos a nivel del Ministerio de Salud, mediante herramientas como GPR (Gestión por procesos), herramientas de la SENPLADES. Sabiendo que la consecución de objetivos, va atado a la relación de un correcto desempeño en las diferentes áreas, de trabajo. También se tiene claro que la medición del desempeño en el proceso debe ser realizado en el tiempo correcto, para poder arrojar resultados reales. Esto se lo realice con la medición de los procedimientos, y actividades que realiza cada departamento, visualizado con las metas planteadas para cada departamento. Para las casas de salud tanto: públicas como privadas, fue unánime hablar de la importancia que tiene dar a conocer al personal involucrado en la medición de procesos, las actividades e indicadores que serán parte de la evaluación de gestión de departamento al que pertenecen. Para ello el personal debe tener conocimientos claros, del manual de procedimientos que manejan la empresa y cuáles son sus funciones dentro de ellos.

La eficiencia en la prestación del servicio que brinda el sector público y privado es muy importante por lo cual, el nivel de importancia para ellos es alto y va del 80% al 100%, tomando en cuenta que para medir este tipo de nivel se aplica indicadores de gestión, y la manera de recolección de información para palpar la calidad de atención que recibió el paciente en su mayoría lo hacen mediante, buzón de sugerencias y quejas, también en el sector público manejan un departamento de quejas, donde se centraliza cada uno de las sugerencias y quejas que el paciente indique.

Esto es muy importante, para las casas de salud tanto públicas y privadas, en relación a los fondos destinados para la implementación correcta y actualizada de herramientas que permitan medir procesos a nivel público se maneja un presupuesto actualmente, mas en el sector privado no lo manejan así, y las herramientas son básicas, y se aprovecha de manera productiva las herramientas de office.

La representación de estos informes lo hace generalmente de forma gráfica y por porcentajes, permitiendo al usuario, interno como externo visualizar y tener un rápido entendimiento de los datos que revisa.

Teniendo claro que un buen servicio y la atención al paciente con eficiencia eso hace la diferencia de cada uno de las casas de salud.

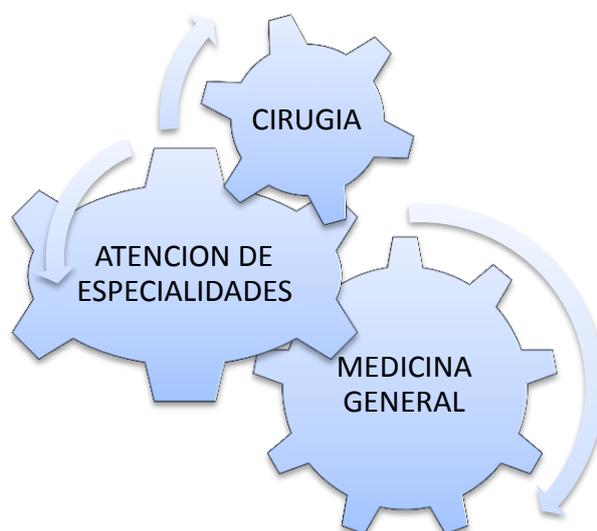
4. CAPÍTULO IV

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DE INDICADORES A LOS SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CON SU RESPECTIVO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

4.1 Publicación de los resultados obtenidos durante la recolección de datos.

Figura N° 11

Procesos primordiales que maneja la muestra del sector de la salud



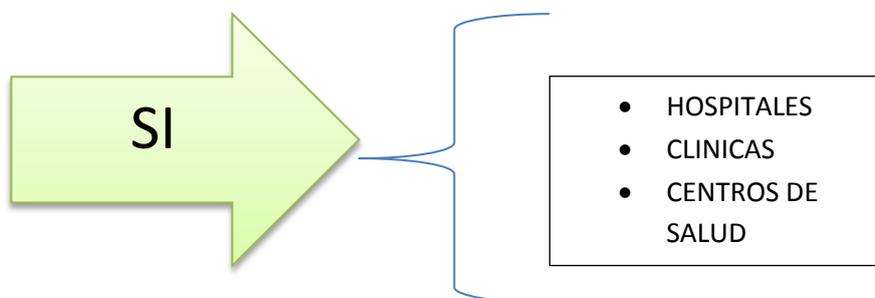
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

De la muestra seleccionada, entre sus procesos principales tenemos la atención de medicina general o consulta externa donde se atiende, dolencias e diferentes tipos, así como también atención de especialidades, donde se realiza exámenes médicos y se requiere la atención médica de varios especialistas que revisen la patología y cuadro clínico que el paciente presenta.

Y finalmente la cirugía, que es una práctica médica especializada en la necesidad del paciente.

Figura N° 12

Calificación del servicio recibido por el paciente y cuantificación del tiempo empleado



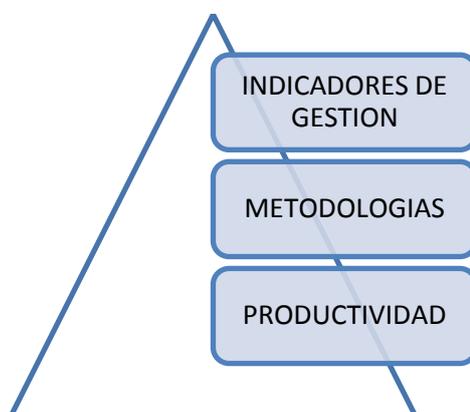
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La inclusión de indicadores de gestión en uno o más procesos parte de la aplicación sencilla de medidores en este caso un medidor simple que es la calificación del servicio prestado, siendo el paciente quien califique el servicio recibido y de esta manera el hospital, centro de salud y clínica sepa la calidad de servicio brindado.

De esta manera puede medir la calidad de atención y el tiempo ocupado en la atención.

Figura N° 13

Métodos para medir procesos en las entidades del sector de la salud del Distrito Metropolitano de Quito.



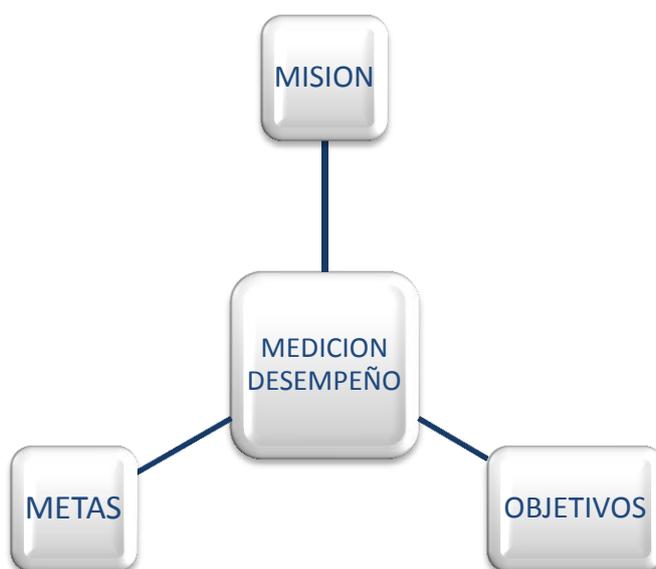
La principal forma de medir procesos en las entidades del sector de la salud es la productividad, es medir los resultados que se han obtenido o se van generando periódicamente según se continúa con el trabajo diario, mediante pruebas y evaluaciones.

Le sigue la metodología que es mediante programas diseñados exclusivamente para medir procesos, estos se aplican más en el sector público que manejan este tipo de herramientas tecnológicas.

Y finalmente indicadores de gestión, los cuales se manejan de forma común con la calidad del servicio y los indicadores que forman parte de ello como: tiempo de atención, cantidad de pacientes atendidos, rotación de camillas por día.

Figura N° 14

La medición del desempeño de los procesos apoya a la consecución de la misión, metas y objetivos.

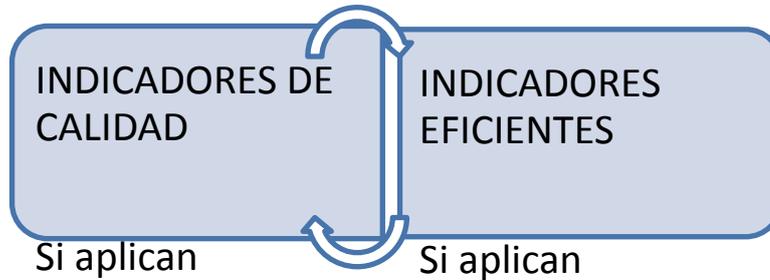


De forma común se sintetiza en que la correcta medición de desempeño ayuda a la consecución de metas y los objetivos y conjuntamente poder cumplir con la misión trazada por la empresa.

De forma conjunta se pluraliza la idea acertada de que un correcto proceso en el desempeño permite cumplir objetivos trazados por lo tanto la medición de este se debe realizar.

Figura N° 15

Aplicación de indicadores de calidad, eficientes



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En su mayoría la muestra indica que dentro de sus procesos se utiliza indicadores de gestión de calidad, los mismos que son aptos para la después de su aplicación poder realizar análisis que permitan tomar las medidas correctivas.

Y también son eficientes porque les permiten ir más allá de lo esperado al momento de obtener resultados.

Figura N° 16

Indicadores aplicados en el sector se la salud



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Los indicadores aplicados se basan en su mayoría con las metas propuestas es decir si las metas es atender a 1000 pacientes por año, el indicador será el número de pacientes atendidos diariamente, y su análisis se lo realizada de forma mensual de esta manera se realiza el seguimiento y poder realizar planes de acción que

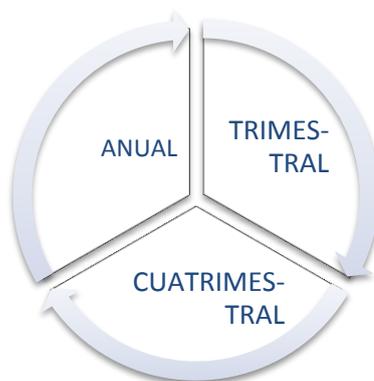
permitan obtener datos reales y solventar cualquier inconveniente antes del cierre de año y cumplir al 100% con la efectividad planteada.

En lo que tiene que ver con rentabilidad se aplica indicadores de rentabilidad como por ejemplo: indicadores aplicados a las adquisiciones, cuantos insumos médicos se compra por mes. Y cuantos insumos se utiliza y con qué frecuencia, lo que permite economizar y evitar el desperdicio.

Para esto se puede observar que los indicadores tienen una característica común y es que todos son cuantitativos es decir medibles, para un análisis detallado.

Figura N° 17

Periodicidad de aplicación de indicadores



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La periodicidad de aplicación de indicadores para el sector público en su mayoría lo realizan de forma cuatrimestral, y mensual. Debido a que están en constantes mediciones de desempeño y cuando por disposición se tenga que realizar algún informe a las autoridades.

Usando así esta información recolectada para ejecutar diferentes proyectos que realiza el ente de control por lo tanto las mediciones son constantes y generales al personal del sector público.

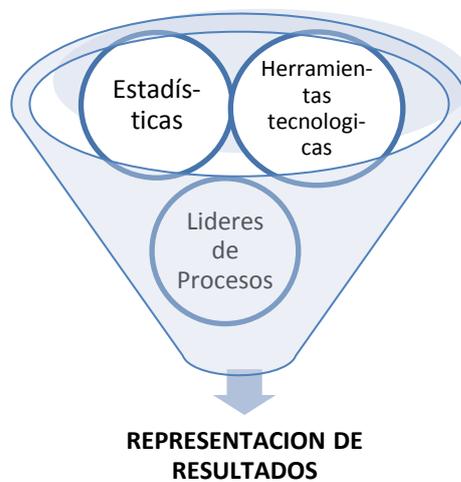
De esta manera a nivel público el personal se siente ya familiarizado con las mediciones y gestiones por procesos que se realiza.

La periodicidad, de aplicación de indicadores para las clínicas que si tienen indicadores que en su mayoría no aplican cabe recalcar, estas lo hacen de forma trimestral, semestral e inclusive anual.

Como se ha podido observar esto se debe a que no existe una inversión adecuada destinada a proyectos de medición e indicadores por lo tanto la periodicidad se extiende a mediciones semestrales y anuales inclusive.

Figura N° 18

Representación de resultados al aplicar indicadores de gestión



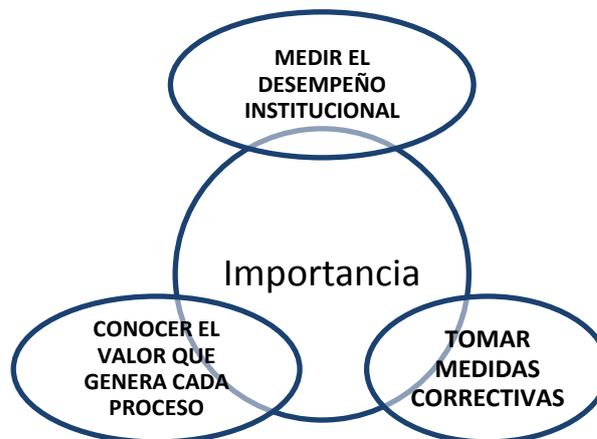
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La representación de indicadores de gestión una vez obtenidos sus resultados para las entidades del sector de la salud lo manejan así:

- Estadísticos: Mediante representaciones gráficas, cuadros comparativos, porcentajes.
- Herramientas tecnológicas: Mediante sistemas o programas que permitan ingresar los datos necesarios y el cálculo y análisis es inmediato como el sistema GPR, entre otros que manejan en especial las entidades del sector público cuya información debe ser automatizada para un análisis general.

Figura N° 19

Importancia para el sector de la salud al aplicar indicadores de gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La importancia para el sector de la salud al aplicar indicadores de gestión radica en los beneficios y acciones al conocer los resultados:

- **Medir el desempeño organizacional:** Conocer cómo se va desarrollando el trabajo y actividades propias de la entidad, relacionar los logros alcanzados con la eficiencia de trabajo medido.
- **Conocer el valor que genera cada proceso:** Tener claro cuáles son las áreas críticas que tiene la entidad y que requieren para un correcto funcionamiento, cuáles son los cuellos de botella y como solventarlos.
- **Tomar medidas correctivas:** Poder realizar los cambios necesarios para corregir los errores, implementando capacitaciones al personal, contratando más personal en caso de requerirlo, redistribuir funciones, entre otras.
- **Información veraz y oportuna:** Tener información al día de las actividades y poder realizar los análisis requeridos por las altas gerencias en el sector público por las autoridades entes de control y en el sector privado por los accionistas y autoridades jerárquicas.
- **Mejora de procesos:** Permite tener efectividad y eficiencia en los procesos que realiza la entidad, todo esto para llegar al denominador

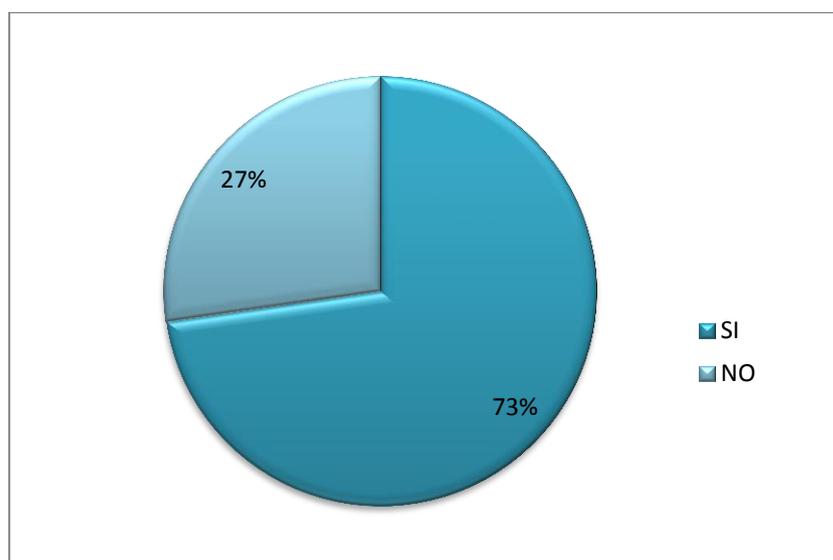
común que tienen todas las entidades muestras y es su paciente, y para ello se debe medir todos los procesos que se relacionen y permitan brindar un servicio de óptima calidad.

4.2 Revisión y análisis de datos de recolectados.

Gracias a la aplicación de las encuestas y a la información proporcionada directamente por los diferentes empleados de las instituciones de servicios de salud tanto en el sector público como en el privado se ha podido determinar en forma general que más del 70% de las entidades encuestadas de la muestra seleccionada aplican indicadores de gestión para poder medir sus procesos, lo que permite que estén conscientes de los parámetros de la calidad del servicio de se está brindando, así como el poder brindar un servicio con optimización de los recursos tanto financieros, materiales y primordialmente el humano.

Figura N° 20

Aplicación de indicadores (Global entidades)



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

De igual manera por medio de la tabulación de datos, y comparaciones entre las diferentes entidades del sistema de salud del Distrito Metropolitano de Quito tanto en el ámbito privado como público, se logro determinar que lo primordial de todas las entidades un servicio de calidad para los usuarios conforme a la correcta optimización de los recursos de dichas entidades para

poder destacar en su servicio y poder mejorar en sus procesos. Se logro determinar que el 97% de dichas entidades aplican algún método que les permita valorar sus actividades y afortunadamente solo el 3% de la muestra es decir solo una (1) entidad no aplica ninguna clase de método o procedimiento para valorar sus procesos porque considera que no es eficiente la aplicación de los mismos para poder brindar un mejor servicio al paciente de las entidades.

Las entidades que prestan servicios de salud al valorar los recursos con los que cuentan pueden darles un adecuado uso para cubrir la demanda de los usuarios de sus servicios, en lo referente a los servicios públicos aún se presentan falencias en el sistema de salud y este debe ser mejorado para brindar atención eficiente y eficaz; se puede añadir que los servicios privados en lo referente a clínicas se encuentran mejormente equipados para poder brindar una atención más eficiente pro el hecho de que manejan fondos propios se puede realizar una inversión más periódica en la adquisición de equipos, capacitación del personal, mejoramiento de infraestructura ya que hay q tomar igual en cuenta que si se brinda un servicio satisfactorio para el paciente se están justificando los costos de la atención.

Se debe de igual manera recalcar que las entidades encuestadas afirmaron en un porcentaje considerable del 65% que los procesos que deben ser evaluados en las entidades para poder brindar un mejor servicio al usuario son precisamente toda actividad que involucre la relación directa con el paciente como es la atención desde el diagnóstico, el tratamiento y el seguimiento del paciente; solo de esta manera implementando sistemas como por ejemplo la aplicación de indicadores, es que se puede brindar al paciente un servicio con altos niveles de calidad.

En el procedimiento investigativo se pudo determinar que lamentablemente el 50% de los centros de salud que son entidades regentadas por el estado (Ministerio de Salud Pública), no utilizan métodos de valoración o cumplen con procesos de evaluación de sus actividades para poder actuar de forma eficiente con respecto a la atención que están brindando a los pacientes; se

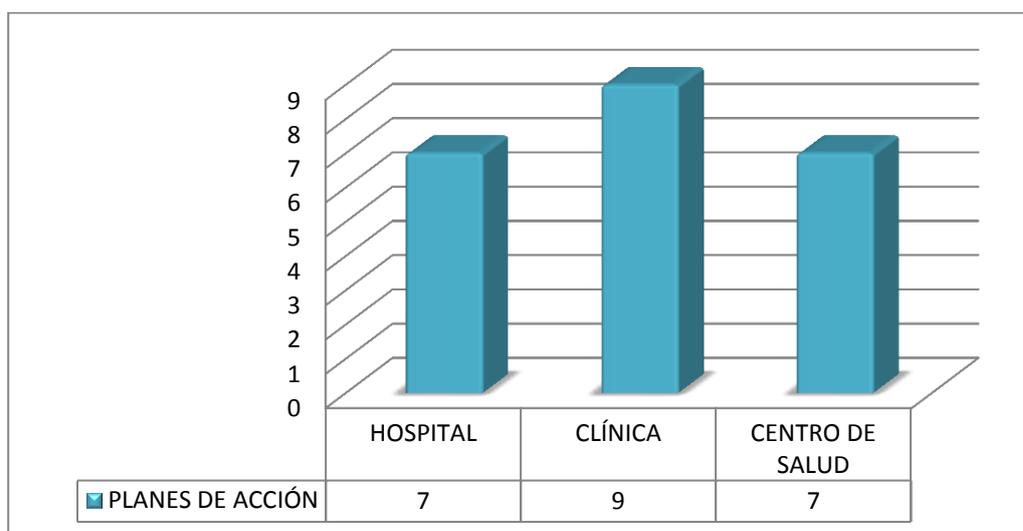
puede decir que aún falta mejorar el sistema de salud público en el Distrito Metropolitano de Quito; porque los centros de salud que son las entidades destinadas para una atención primaria de los ciudadanos no cuenta con los recursos suficientes o una infraestructura adecuada que permita una correcta atención del paciente, aún se presentan falencias en la administración de la salud pública en el Distrito de Quito, y eso solo se va a poder mejorar con la utilización periódica y consiente de indicadores de gestión que brinden una pauta de cambio al personal de las entidades con respecto a cómo están prestando los servicios y donde existen falencias para poder optar por medidas correctivas, dicho proceso de cambio involucrará a todo el personal de las entidades.

En base a la investigación se puede determinar que las entidades que utilizan algún sistema o proceso para valorar sus actividades pueden utilizar de una forma más óptima sus recursos en todos los ámbitos y destinarlos de forma proporcional o los departamentos o áreas que más atención necesitan, es tal el caso que en todas las entidades el departamento médico con el 3% de importancia de un total de 7 áreas es al que se le considera como el de mayor importancia y para el cual se debe destinar una mayor cantidad de recursos y mejoras continuas tanto en recurso material como en la capacitación periódica del personal para que pueda brindar un servicio de calidad para la entera satisfacción del paciente.

Gracias a la recolección de la información por medio de la encuestas y la información proporcionada por los diferentes colaboradores de las entidades se ha podido determinar que los indicadores de gestión que se están aplicando actualmente en las entidades cumplen a satisfacción con su cometido, porque presentan información para poder tomar medidas correctivas en el tiempo necesario, los mismos son confiables en sus resultados y la periodicidad con la que son aplicados permiten tener un control actualizado del desarrollo de los procesos en cuanto a tiempos, eficiencia, calidad, uso de recursos, etc.

Figura N° 21

Planes de acción



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Como se puede observar en el gráfico el 87.50% de los hospitales (7/8) gracias a la aplicación de los indicadores de gestión puede aplicar planes de acción para corregir falencias, el 60% del total de clínicas (9/15) de la misma manera hace uso de planes de acción luego de la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia en sus procesos y el 70% de los centros de salud (7/10) aplica planes de acción para corregir falencias en sus procesos o procedimientos ya sea de atención al usuario o administrativos.

La correcta aplicación de planes de acción en las diferentes entidades que brindan servicios de salud en el Distrito Metropolitano de Quito permiten que los mismos puedan aplicar medidas correctivas para los procesos tanto administrativos como operativos que presentan algún problema o deficiencia menor.

4.3 Elaboración de análisis comparativos y presentación de cuadros y tablas de tabulación.

Para los respectivos análisis de las preguntas formuladas en el cuestionario de forma abierta a las entidades para de dicha manera obtener una información más detallada y específica para los posteriores análisis debimos proceder a establecer parámetros o criterios de calificación para poder encasillar las respuestas abiertas y presentarlas de una forma más comprensible para los usuarios del presente

trabajo y de tal manera que las respuestas puedan ser analizadas tanto en forma cualitativa como cuantitativa según sea el caso.

1. Indique cuál es la misión - visión de la entidad.

Tabla N° 9

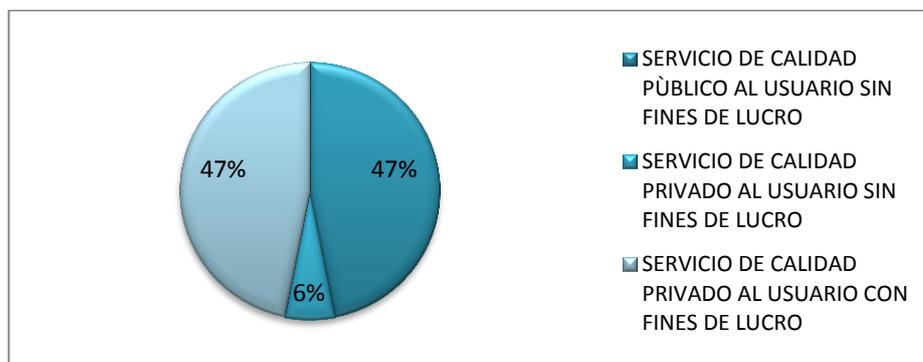
Misión- Visión entidades

ENTIDAD	SERVICIO DE CALIDAD PÚBLICO AL USUARIO SIN FINES DE LUCRO	SERVICIO DE CALIDAD PRIVADO AL USUARIO SIN FINES DE LUCRO	SERVICIO DE CALIDAD PRIVADO AL USUARIO CON FINES DE LUCRO
HOSPITAL	5	1	2
CLÍNICA	0	1	13
CENTRO DE SALUD	10	0	0
TOTAL	15	2	15

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 22

Misión- Visión entidades



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Como se puede apreciar en la tabla de representación de la pregunta número 1 y en el gráfico se intenta establecer parámetros para determinar cuál es la misión y visión de las diferentes entidades que fueron encuestadas, se determina que el 47% de las entidades dedicadas a prestar servicios de salud en el Distrito Metropolitano de Quito definen como su misión – visión el brindar un servicio de calidad sin fines de lucro, otro segmento del 47% de las establece que en sus proyectos a parte de brindar un servicio de calidad es el tener un rentabilidad, este porcentaje se evidencia en entidades del sector privado en donde se contempla hospitales y clínicas, y el 6% a pesar de ser entidades privadas poseen como misión principal el prestar un servicio de calidad sin fines de lucro. Vale recalcar que a pesar de que unos organismos brindan sus servicios con el cobro de valores para una mejor atención no en todos los casos se evidencian dicha atención por tal motivo el acceder a la atención pública o privada no va a asegurar una atención de calidad, o viceversa. Además como se evidencia en la tabla de tabulación todos los centros de salud es decir el 100% de la

muestra en dicho segmento, como son parte de las entidades del estado están direccionadas a una atención de calidad sin fines de lucro es decir una atención gratuita.

2. ¿Cuáles son los recursos que maneja la entidad?

Tabla N° 10

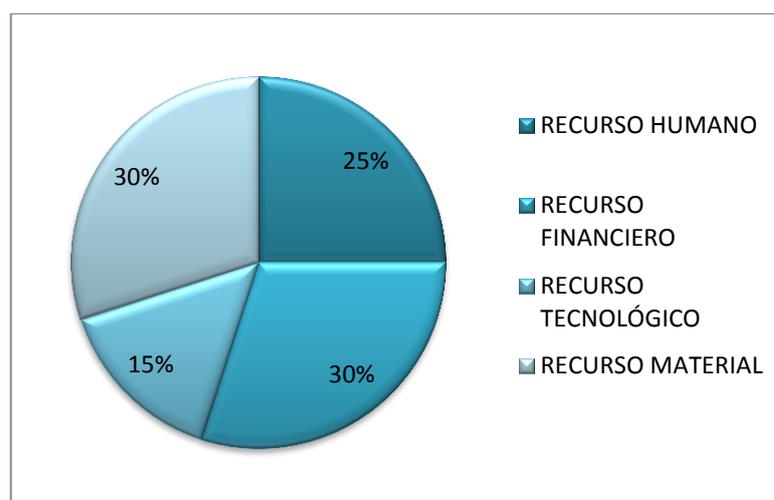
Recursos de las entidades

ENTIDAD	RECURSO HUMANO	RECURSO FINANCIERO	RECURSO TECNOLÓGICO	RECURSO MATERIAL
HOSPITAL	5	6	3	6
CLÍNICA	11	8	8	11
CENTRO DE SALUD	5	8	5	5
TOTAL	21	22	16	22

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 23

Recursos de las entidades



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Después de analizar las diferentes respuestas brindadas por las entidades de salud de forma abierta determinamos los recursos que se manejan en dichos organismos. Se puede evidenciar que la mayor parte de recursos que se maneja es el recurso financiero (que se maneja bajo presupuestos para el gasto en las diversas áreas) y el siguiente que se administra es el recurso material en donde constan todos los insumos médicos, administrativos, equipamiento que manejan los hospitales y sus respectivas farmacias. Se puede establecer que el menor recurso lamentablemente con el que cuentan todas las entidades que prestan servicios de salud tanto en el sector público como privado es el recurso tecnológico porque no se posee tecnología de punta o no

se puede implementar recurrentemente la misma con nuevos equipos, ya que lo representado por los datos nos permite ver que solo un 15% del total de los recursos es destinado para la implementación del recurso tecnológico, por la falta de dicho recurso es que gran parte de entidades de salud no pueden brindar un servicio íntegro de calidad al usuario.

3. Cuáles son los procesos primordiales que se manejan en la entidad?

Tabla N° 11

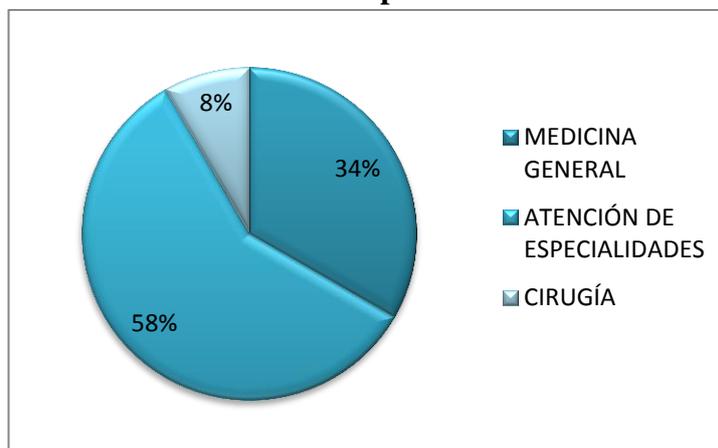
Procesos primordiales de la entidad

ENTIDAD	MEDICINA GENERAL	ATENCIÓN DE ESPECIALIDADES	CIRUGÍA
HOSPITAL	4	7	1
CLÍNICA	9	7	6
CENTRO DE SALUD	10	1	0
TOTAL	23	15	7

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 24

Procesos primordiales de la entidad



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En base a las respuestas otorgadas por los organismos de salud podemos evidenciar en la gráfica y en la tabla que de en el Distrito Metropolitano de Quito existen tres tipos de procedimientos que prestan las entidades de servicios de salud en las que se detallan: medicina general, atención de especialidades y cirugía. El 100% de los centros de salud se dedican a la atención en medicina general y solo un 16.67% de los mismos brindan servicios de atención en otras áreas especializadas, lo cual refleja una realidad poco alentadora al comprobar que la mayoría de población que es la que acude

a los centros de salud para una atención inmediata no se cuenta con todas las especialidades de salud necesarias, lo que empobrece el derecho de la ciudadanía a un servicio de salud completo. Es una situación diferente para la parte de los hospitales donde el 87.50% del global de los mismos se dedica a la atención de especialidades para la colectividad, el 50% a la atención en medicina general y solo el 12.50% es dedicado directamente a la atención quirúrgica. En el ámbito de las clínicas existe una atención proporcional en todos los procedimientos al hablar de medicina general, atención de especialidades y en cirugía; a diferencia comparando con los centros de salud que solo son exequibles para un diagnóstico primario y no pueden ser utilizados para un problema de salud más grave o de cuidado más extenso ya que los mismos no disponen de internación o atención las 24 horas del día. Esto puede concretamente ligarse con el hecho de que los centros de salud están constituidos bajo la premisa de atención gratuita (Pregunta N° 1 – Tabla N° 9).

4. Cuáles son los departamentos o áreas con los que cuenta la entidad?

Tabla N° 12

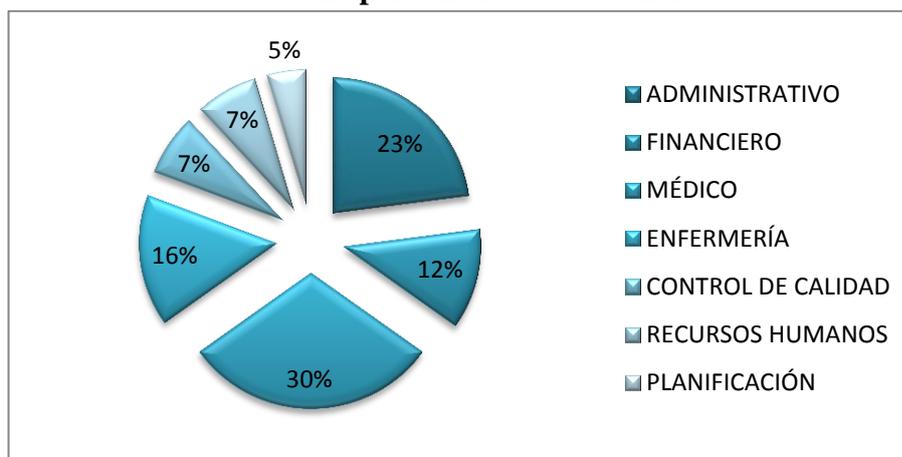
Departamentos de las entidades

ENTIDAD	ADMINISTRATIVO	FINANCIERO	MÉDICO	ENFERMERÍA	CONTROL DE CALIDAD	RECURSOS HUMANOS	PLANIFICACIÓN
HOSPITAL	8	6	8	7	7	7	3
CLÍNICA	11	7	15	5	1	1	2
CENTRO DE SALUD	6	0	10	5	0	0	0
TOTAL	25	13	33	17	8	8	5

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 25

Departamentos de las entidades



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Analizado el cuestionario de preguntas abiertas formuladas a las entidades de salud se puede establecer las áreas o departamentos que se manejan en los servicios de salud, como es de suponerse la mayor parte de recurso humano se encuentra en el área médica es la que representa el 30% del total de áreas y departamentos, seguida del área administrativa que consta con el 23% del personal, el departamento financiero representa el 12% de los trabajadores de los organismos, en este orden se puede determinar la importancia en la contratación de servicios profesionales para las diferentes áreas. Los otros departamentos que se visualizan en la gráfica son porcentajes menores más o menos similares para enfermería, recursos humanos y el control de calidad que si lo analizamos desde la perspectiva de medir los procesos de dichas entidades el control debería tener un porcentaje más representativo no solo el 7% porque significa que no se está otorgando la debida importancia a dicho departamento que en la actualidad debería tener un grado más representativo en las organizaciones para garantizar la prestación de un servicio de calidad.

5. Detalle cuáles son las funciones básicas de cada departamento o área?

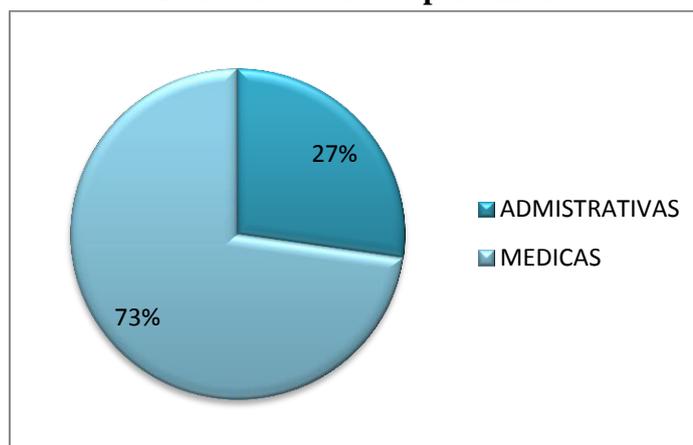
Tabla N° 13

Funciones de los departamentos

ENTIDAD	ADMISTRATIVAS	MEDICAS
HOSPITAL	6	8
CLÍNICA	6	14
CENTRO DE SALUD	0	10
TOTAL	12	32

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 26
Funciones de los departamentos



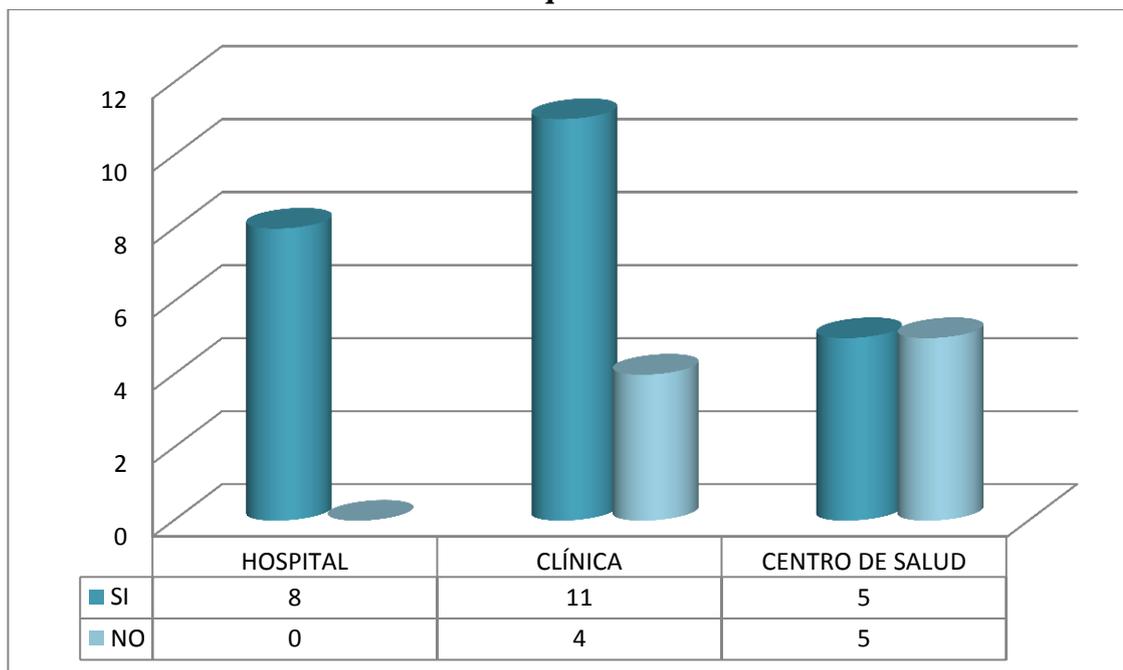
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En lo referente al desempeño de funciones en las diferentes áreas de las entidades de servicios como ya se pudo observar en la pregunta anterior N° 4 (Departamentos o áreas), se puede confirmar que el eje fundamental de las organizaciones en la parte médica la que representa el 73% de las funciones en los mismos y el 27% está destinado para el desempeño de funciones por parte del personal administrativo porque hay que considerar que tanto la parte médica como la administrativa en los hospitales, clínicas y centros de salud permiten brindar al usuario un servicio de calidad con recursos eficientes y eficaces, pero si cabe destacar que es un mayor porcentaje de funciones médicas porque son estas las que cuentan con un mayor número de recurso humano para la diferente atención general, de especialidades o de cirugía. También se manejan otras funciones que se podría decir que tienen un grado menor de importancia pero que colaboran a la consecución de objetivos y la atención eficiente y de calidad al usuario – paciente. Con el funcionamiento eficiente y eficaz de los procesos médicos y administrativos sumados los procesos secundarios como son enfermería, control de calidad, planificación. Se puede llevar a cabo un servicio de salud al 100% dependiendo de la rama a la que se dedique cada entidad.

6. ¿El cliente califica la efectividad del servicio recibido?

Figura N° 27

Entidades que miden la efectividad



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Se evidencia con respecto a la medición de la efectividad en las entidades dedicadas a la prestación de servicios dentro del Distrito Metropolitano de Quito en lo referente a los hospitales según las encuestas a la muestra previamente establecida el 100% de los mismos permite que el usuario del servicio pueda calificar la calidad del servicio que recibió en la entidad, esto permite a la entidad tener un conocimiento real de la satisfacción del paciente con respecto a la atención que recibió y a su vez es una forma de tomar medidas correctivas si se presenta insatisfacción por parte del usuario. En las clínicas se puede ver que el 73.33% de las mismas según la muestra permite al usuario la calificación de la efectividad del servicio recibido en la entidad, lo que evidencia que si se presentan problemas en la calidad del servicio el cliente no está en la posibilidad de expresar su satisfacción o lo contrario por la atención recibida. Finalmente se puede visualizar una situación lamentable en lo referente a los centros de salud ya que el 50% de la muestra indicó que no se maneja un sistema por el cual el usuario – paciente puede calificar la efectividad del servicio recibido y por ende tomar medidas correctivas si existiera insatisfacción. La calificación de la efectividad del servicio recibido permite a la entidad tener una retroalimentación por parte del usuario en donde se detecta falencias en el servicio o la satisfacción del usuario.

7. Se cuantifica con algún sistema el tiempo empleado en la atención al cliente?

Tabla N° 14

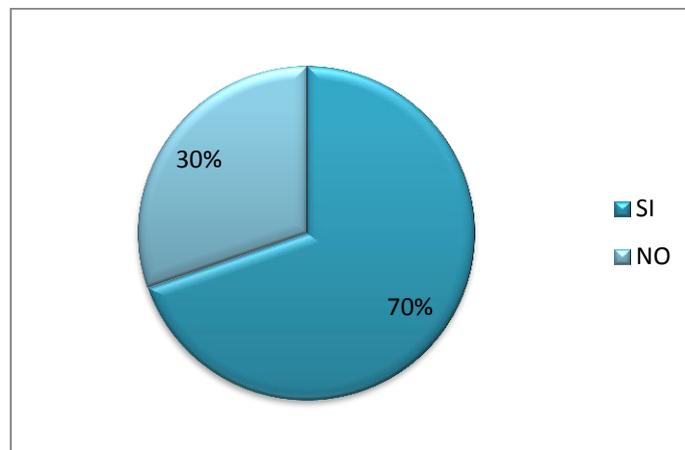
Atención al cliente

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	7	1
CLÍNICA	7	8
CENTRO DE SALUD	9	1
TOTAL	23	10

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 28

Atención al cliente



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Se puede determinar que en la mayoría (70%) de entidades que brindan servicios de salud poseen o utilizan algún sistema que permita cuantificar el tiempo empleado en los diferentes procesos de atención al cliente, esto es muy productivo para las entidades porque permite cuantificar los tiempos que se están empleando en los diferentes procesos y poder análisis de costos– beneficios en el uso de los recursos primordialmente el recurso humano en la entidad. En el 30% restante de entidades que corresponde a las que no emplean un sistema o método para poder cuantificar el tiempo empleado en la atención al usuario en los diferentes procesos deben optar por implementar uno lo más pronto posible porque al ser entidades que manejan una cantidad alta de personal como se indico en la pregunta N° 2 (Materiales de las entidades) debe optar por controlar de una mejor manera el desempeño de las funciones de los trabajadores en función al tiempo utilizado en los diferentes ámbitos de atención al público que acede a sus servicios. Con la gráfica se puede evaluar que más del 50% de las entidades de salud están por el camino correcto en la medición de

la gestión de sus procesos así sea en algo tan básico como es el medir el tiempo empleado por el recursos humano en la atención que brinda al paciente, de esta forma se optimiza tiempos.

8. Se utiliza un sistema de quejas o recomendaciones para los usuarios?

Tabla N° 15

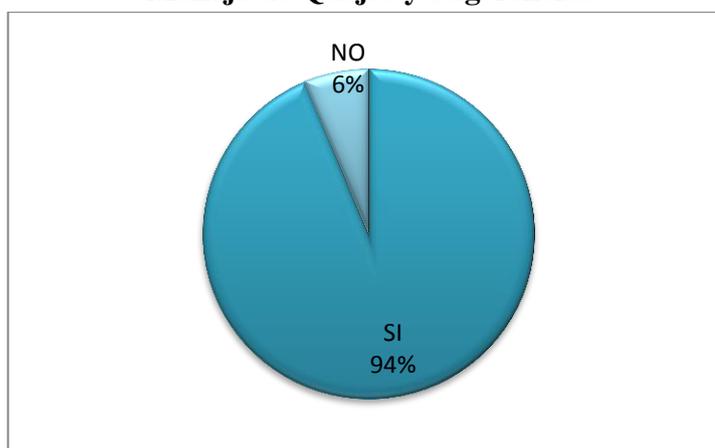
Manejo de Quejas y Sugerencias

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	12	2
CENTRO DE SALUD	10	0
TOTAL	30	2

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 29

Manejo de Quejas y Sugerencias



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Se puede visualizar respecto a las quejas o sugerencias que el usuario de los servicio de salud pueden emitir respecto a la atención recibida en el 94% de las entidades que prestan dichos servicios es posible dar las mismas porque las entidades poseen diferentes sistemas o métodos para que los pacientes puedan dar sus quejas o sugerencias. Además se determinó que solo el 6% de dichas entidades no poseen ninguna clase de sistema para que el cliente pueda emitir un comentario ya que no manejan la modalidad de manejar quejas o sugerencias, pero dichos organismos deberían optar por implementar algún sistema de quejas porque estos sistemas son el comienzo para la medición de la gestión que se está brindando en dichas entidades, si se pretende mejorar la calidad del servicio y dar un servicio eficiencia se debe medir principalmente la satisfacción del usuario y que mejor forma de lograrlo que mediante sus propios comentarios del servicio recibido.

Es notable recalcar que se por encima del 90% de entidades está enfocado en determinar si existe algún tipo de queja o recomendación por parte del usuario lo que da la idea de que dichas empresas están enfocadas en la misión y visión de conocer el valor agregado del servicio que se está brindando y que tan conforme está el cliente de recibirlo.

9. Cómo se maneja las quejas o recomendaciones efectuadas por el usuario del servicio?

Tabla N° 16

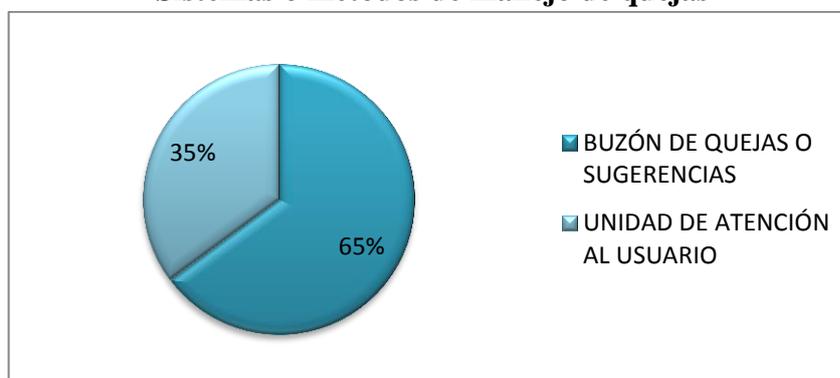
Sistemas o métodos de manejo de quejas

ENTIDAD	BUZÓN DE QUEJAS O SUGERENCIAS	UNIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO
HOSPITAL	6	3
CLÍNICA	9	7
CENTRO DE SALUD	9	3
TOTAL	24	13

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 30

Sistemas o métodos de manejo de quejas



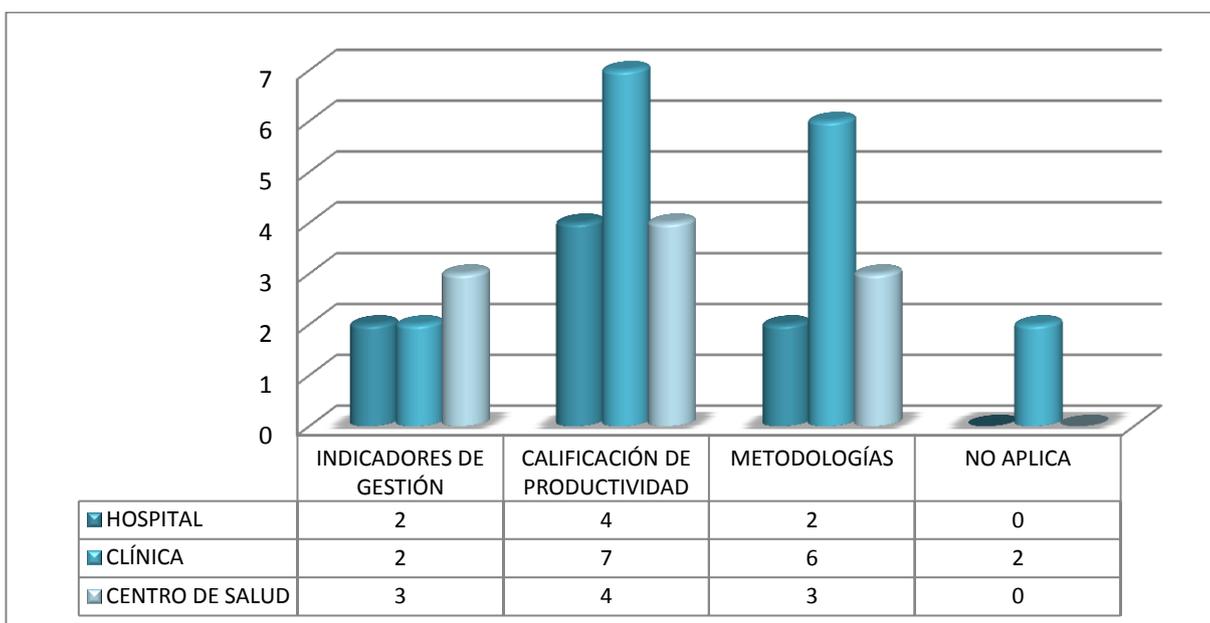
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Para poder conocer las quejas o sugerencias que tiene el paciente del servicio que se encuentra recibiendo las entidades luego de que estos pueden en su gran mayoría pueden comunicarlas a la administración (Pregunta N° 8) se puede establecer por medio del cuestionario que se está en la posibilidad de aplicar dos opciones bastante interesantes y simples de implementar, la primera que se usa y que tiene mayor aceptación o uso en las empresas de servicios de salud, y más bien de servicios en general es el tener un buzón de quejas o sugerencias donde los pacientes pueden depositar su comentario positivo o negativo de acuerdo al servicio que han recibido, este medio es más aplicado en las entidades con un 65% de aplicación, mientras que

el otro sistema aplicado es contar con una unidad de atención al usuario en donde personalmente el paciente puede presentar su queja o sugerencia con un personal destinado para atender dichos requerimientos, este se aplica en un 35% de entidades y es un sistema más directo usuario – administrador en donde se atiende el comentario del paciente de un modo más personal y dándole una mayor importancia. El segundo sistema debería ser el más idóneo para su uso, porque brinda al usuario la sensación de que su comentario es tomado en cuenta más directamente.

10. Qué sistemas o métodos se aplican en la entidad para medir los procesos?

Figura N° 31
Métodos para medir procesos



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Analizados los datos indicados por las entidades de salud en el cuestionario en las preguntas de forma abierta para obtener un conocimiento más profundo y detallado de la información se puede establecer según nuestro criterio de agrupamiento que en los hospitales, clínicas y centros de salud se utiliza tres métodos para poder medir los procesos que en los mismos se manejan, los cuales son: aplicación de indicadores de gestión, calificación de la productividad, diferentes metodologías; podemos determinar que la aplicación de indicadores de gestión presenta una baja aplicación en hospitales y centros de salud, y en lo referente a las clínicas ninguna de las encuestas maneja indicadores de gestión para poder medir sus procesos lo cual es de suponer que no se está evaluando eficientemente la gestión en las mismas y la

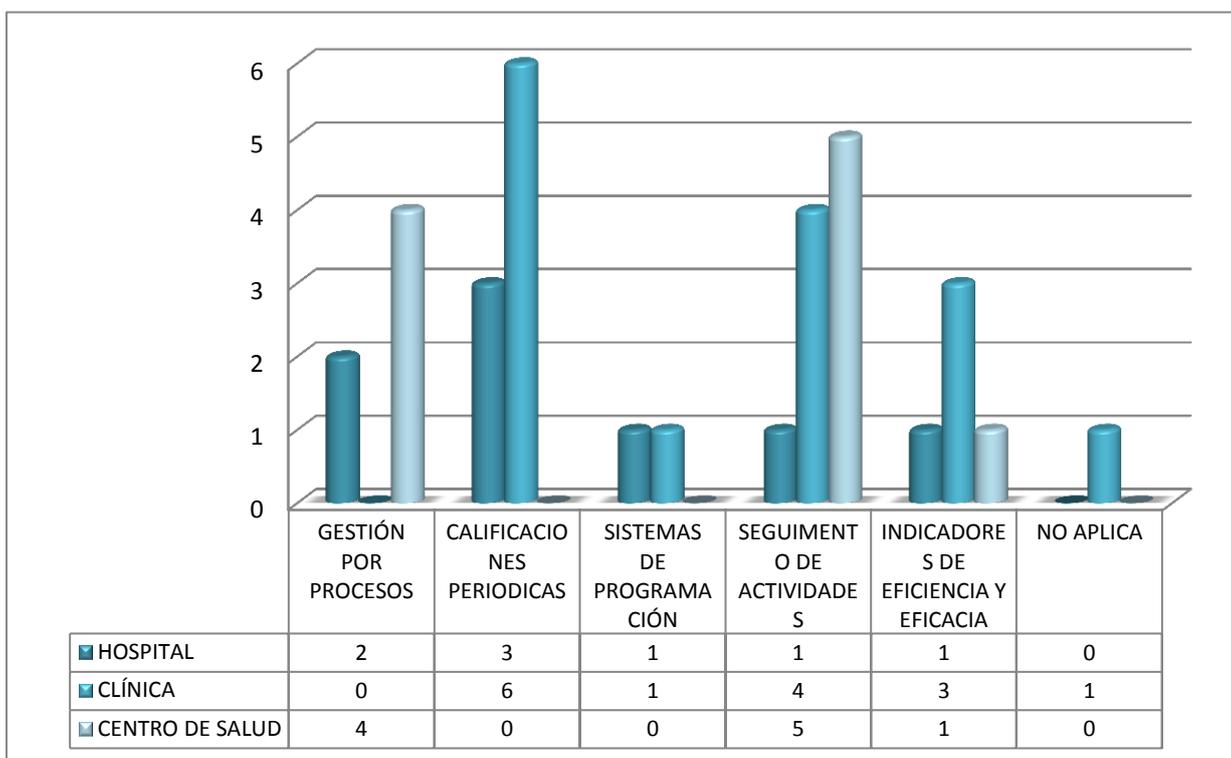
medición que se aplico en las clínicas en lo referente a calidad de servicio, tiempos, etc. como se detallo en las preguntas 6 y 7 solo son mediciones superficiales porque no se está empleando un sistema al menos básico de indicadores que mida el desempeño de procesos.

La medición de procesos por medio de la calificación de la productividad u otras metodologías presentan un rango más significativo en tanto a su aplicación en hospitales y centros de salud respectivamente, y las clínicas se inclinan por cualquiera de los dos métodos al estar aplicando la primera en un 41% y la segunda en 35%; además que solo un 11% no aplica algún método para medir procesos. Es importante recalcar que el uso de cualquiera de estos métodos para medir los procesos en torno a su eficiencia y desempeño permite identificar como se están manejando los procesos de la entidad y en cuales se presentan falencia o fallas para poder tomar medidas correctivas.

11. Qué sistemas o métodos se aplican en la entidad para valorar el desarrollo de las actividades por parte del personal?

Figura N° 32

Valoración de actividades



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Luego de analizados en la pregunta N° 10 los procesos que se manejan en los organismos de salud para medir los procesos en forma general con respecto al recurso humano en base a las encuestas se logra identificar cinco (5) métodos para la valoración de sus actividades los cuales son: gestión por procesos, calificaciones anuales, seguimiento de actividades, indicadores de eficiencia y eficacia; con respecto a los hospitales se puede determinar que el método más aplicado para la valoración de sus actividades son las calificaciones anuales para sus procesos, ya que el 37.50% aplica este sistema, el resto de hospitales aplica alguno de los otros métodos; las clínicas se dividen en la calificaciones periódicas en un 40% y seguimiento de actividades al 27%. En lo referente a los centros de salud el 50% de los mismos aplican para la valoración de sus actividades un seguimiento de las mismas, lo cual permite tener una valoración más detallada del desempeño de las actividades, los recursos que se están usando y hasta los costos en los que se incurre al realizar dichas actividades, el 40% de los centros de salud aplica gestión por procesos para poder medir los mismos. El medir por cualquiera de estos métodos el desempeño de actividades permite brindar un servicio de calidad y tomar medidas correctivas en las áreas que así lo necesiten.

12. La medición del desempeño de los procesos apoya la consecución de la misión propuesta por la empresa?

Tabla N° 17

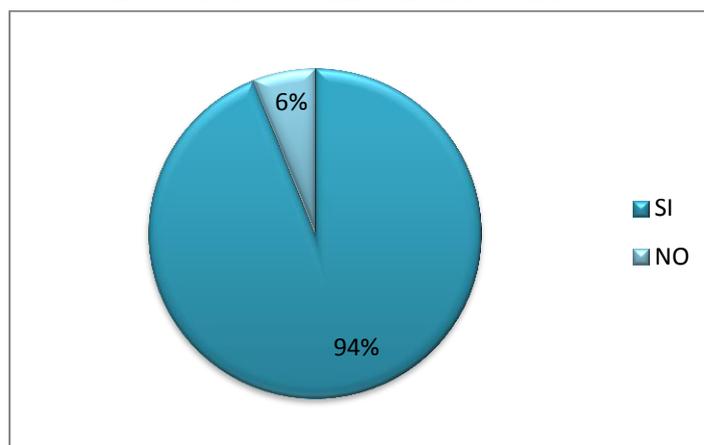
Consecución de la misión en las entidades

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	14	1
CENTRO DE SALUD	9	1
TOTAL	31	2

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 33

Consecución de la misión en las entidades



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

El medir el desempeño de los procesos que se incurren en las entidades que restan servicios de salud permite establecer que el 94% de la totalidad de las entidades basa su medición en la consecución de la misión de las empresas que son la razón de ser de las mismas. Si la mayor parte de las entidades basa la medición de sus procesos en poder conseguir las metas, objetivos propuestos en sus planes de trabajo se puede lograr una eficiencia en el desempeño de las labores que se están realizando y por ende calidad en el servicio que se le está dando al paciente. Solo el 6% de las entidades que no considera que la medición de sus procesos esté encaminada a la consecución de su misión tiene que cambiar un poco la perspectiva de la valoración de los procesos porque siempre esta debe estar enfocada a conseguir las metas o objetivos que de igual manera como se identifico en la pregunta N° 1, era la atención de calidad al público sea con fines de lucro o sin ellos.

13. Qué procesos institucionales considera que se deben evaluar con mayor prioridad en la empresa para adoptar medidas correctivas?

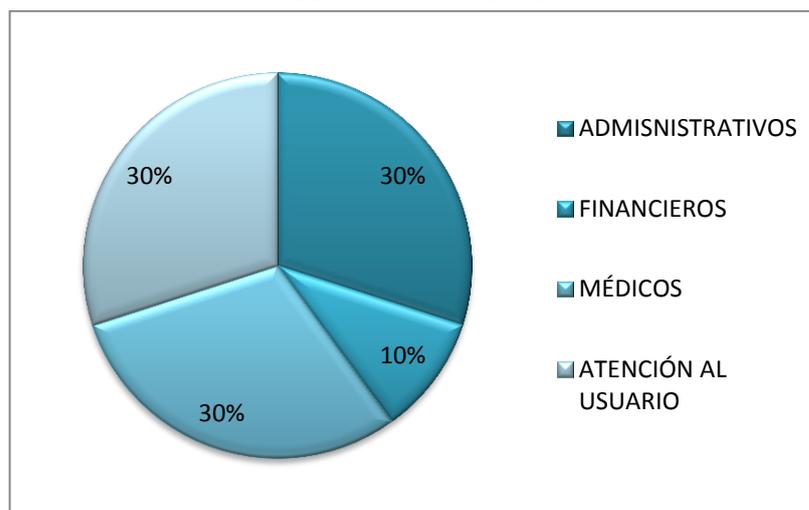
Tabla N° 18

Procesos a evaluar

ENTIDAD	ADMISNISTRATIVOS	FINANCIEROS	MÉDICOS	ATENCIÓN AL USUARIO
HOSPITAL	3	1	3	3
CLÍNICA	8	2	10	3
CENTRO DE SALUD	2	0	3	8
TOTAL	13	3	16	14

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 34
Procesos a evaluar



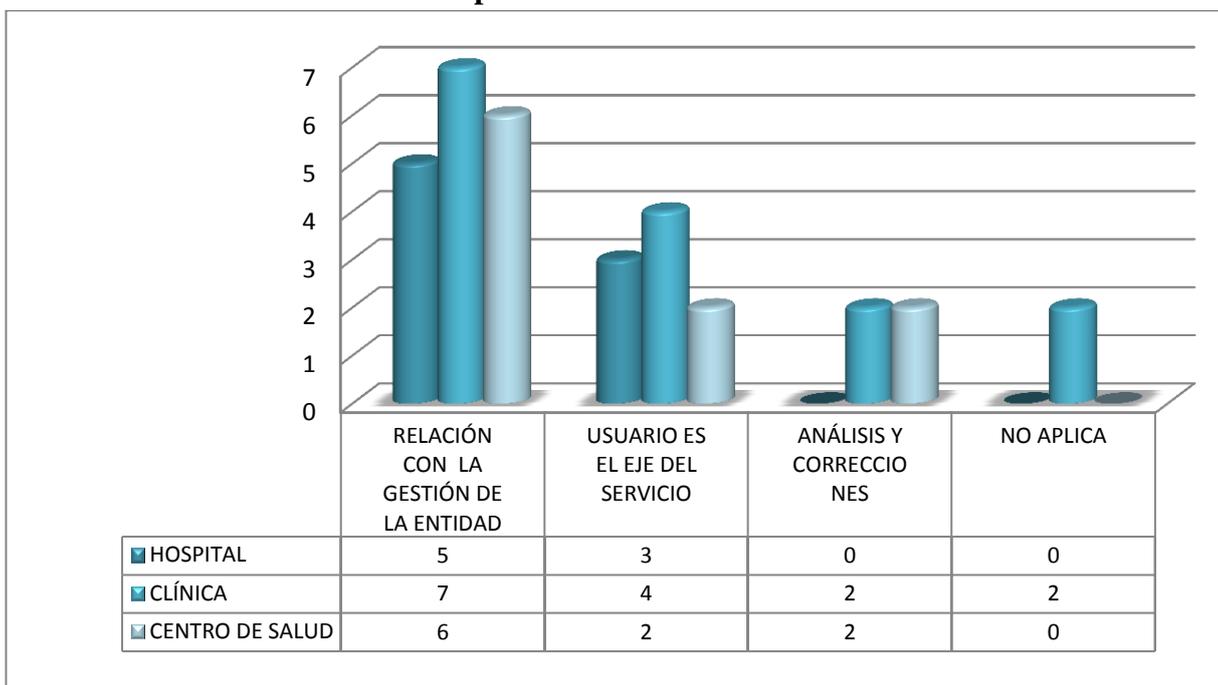
Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Analizadas la información brindada por el personal de las entidades de salud se puede establecer un orden en la prioridad para evaluar los procesos en los que se incurren en la prestación de servicios de salud; en lo referente a los hospitales están distribuidos proporcionalmente en un 30% cada uno en atención al usuario, los procesos médicos y los administrativos porque es de esta manera que se puede mejorar la calidad del servicio que se está brindando globalmente al paciente, y el 10% en procesos financieros. En las clínicas los procesos que se estima que se deben manejar con mayor prioridad para brindar una atención de calidad son básicamente los médicos, porque se considera que el servicio médico prestado en las especialidades aún presenta deficiencias en personal y recurso material como son los equipamientos. Los centros de salud se estima que el primordial proceso a ser evaluado para poder tomar medidas correctivas en sus falencias es el de servicio de atención al usuario, ya que este es la razón de ser de las organizaciones, y si se evalúa las deficiencias de la atención se puede aplicar procesos que mejoren este procedimiento que involucra toda una cadena de valor agregado para el paciente. Cada uno de estos procesos que deben ser evaluados o medidos en desempeño van a ser valorados según los métodos descritos anteriormente en la pregunta N° 10.

14. Por qué considera que dichos procesos son los que necesitan un mayor énfasis de atención para ser valorados?

Figura N° 35

Importancia de la valoración



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

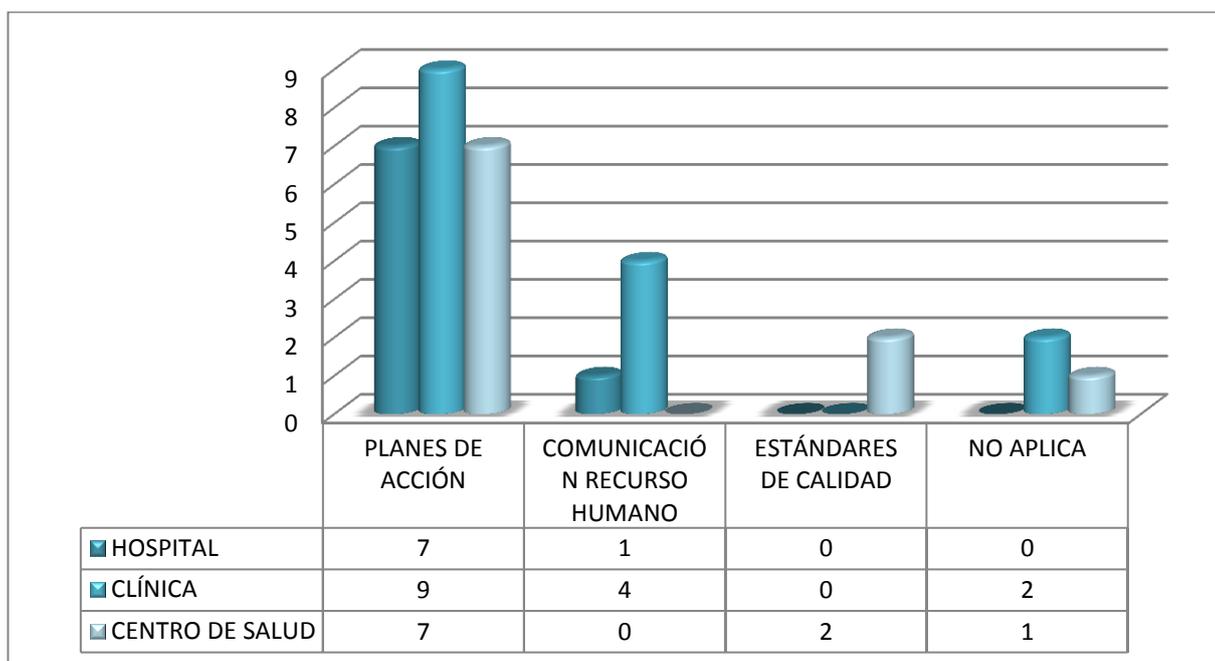
Según los análisis proporcionados por el personal que labora en las entidades de salud por medio de los cuestionarios, dichos procesos necesitan un mayor énfasis en su valoración por tres motivos significativos: primero por la relación con la gestión de la entidad en la que se determinó un nivel del 62.50% en este concepto para los hospitales 60% en centros de salud; el segundo punto o parámetro que se determinó fue que se debe poner mayor énfasis en la valoración de dichos procesos porque están íntimamente relacionados con el usuario que es el eje del servicio y por lo tanto la valoración del servicio de atención al cliente va a ser el que determine la calidad del mismo; y por último se considero que es bueno realizar el análisis a los procesos porque permite hacer correcciones en donde se presenten falencias, aquí está detallado el 47% de clínicas que se manejan en ese concepto y el 20% de centros de salud que piensan que al analizar los procesos en ese orden de prioridad se logran tomar medidas correctivas que mejoran el servicio que se está brindando al paciente.

Tomando cualquiera de las tres opciones ya se enfocada a lograr mejorar la gestión de la entidad, pensar en el bienestar del usuario o poder tomar correcciones; permite

generar procesos de calidad que brinden servicios de calidad al paciente para que se sienta satisfecho con los mismos.

15. Cuáles son las medidas correctivas que se aplican al medir el desempeño de los procesos en la entidad?

Figura N° 36
Medidas Correctivas



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Luego de realizar el análisis de los procesos que necesitan más urgentemente un valoración para poder tomar medidas correctivas como se indicó en la pregunta N° 13, se puede establecer que una vez que se han identificado estos procesos y porque necesitan ser evaluados antes que el resto (pregunta N° 14) se procede a la aplicación de medidas correctivas para poder medir posteriormente un desempeño eficiente de las funciones de cada área o departamento, se logra concluir en este análisis que las principales medidas correctivas que se aplican en las entidades son: crear planes de acción para cada departamento, mejorar la comunicación con el recurso humano para mejorar los procesos, y por último establecer estándares de calidad que permitan valorar bajo parámetros los procedimientos que se están incurriendo en las entidades. Cabe destacar que solo el 13.33% de las entidades en lo referente a clínicas no se aplican medidas correctivas y por fortuna en el 10% de los centros de salud sucede de la misma manera no se aplica medidas correctivas, lo cual genera una satisfacción alta al detectar que se están valorando los procesos en la mayoría de entidades y

detectando falencias para aplicar correctivos. El 87.50% de hospitales que aplica planes de acción para sus falencias en donde se detalla los cambios que se van a aplicar y se designa responsables de los mismos.

16. Se aplica indicadores de calidad para determinar la satisfacción del cliente?

Tabla N° 19

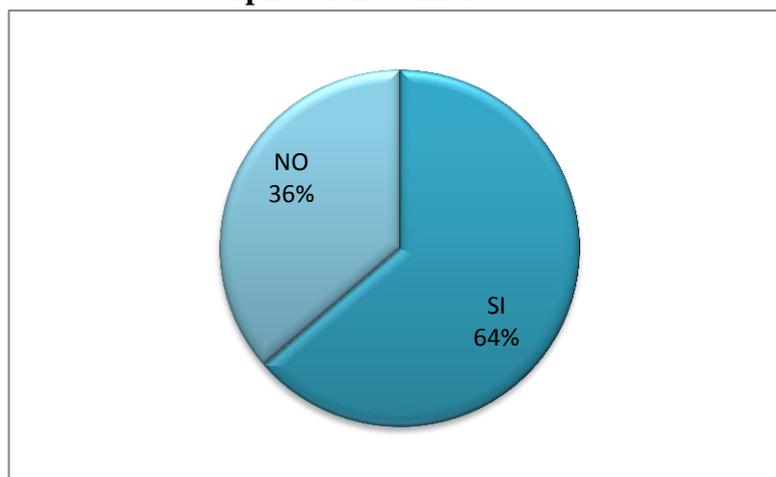
Aplicación de Indicadores

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	8	7
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	21	12

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 37

Aplicación de Indicadores



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En las entidades de salud el 64% de las mismas aplica indicadores de calidad para medir la satisfacción real del paciente, la mayor parte de entidades que miden la satisfacción del servicio recibido por parte del cliente son los hospitales el 100% (es decir que el ámbito hospitalario es el que nos brinda una mayor satisfacción en el tema de uso de indicadores) de los mismos aplica indicadores que midan la calidad del servicio bajo la percepción del paciente; mientras que el 47% de las clínicas no se preocupa de tener un análisis de la opinión del usuario con respecto a la atención que están recibiendo lo que manifiesta que no se tiene una valoración auténtica de la percepción el usuario en la prestación del servicio y por ende no se podría aplicar medidas correctivas si existen falencias en los mismos.

Adicional solo el 50% de los centros de salud encuestados maneja algún tipo de medición de la apreciación que tiene el cliente con respecto a los servicios de salud que están recibiendo, por lo tanto la otra mitad restante no se está tomando en cuenta la opinión del usuario del servicio quizás bajo el criterio que es un servicio gratuito (Pregunta N° 1).

17. La información de la empresa en cuanto a la eficacia y eficiencia que se maneja en la misma está a disponibilidad de los usuarios?

Tabla N° 20

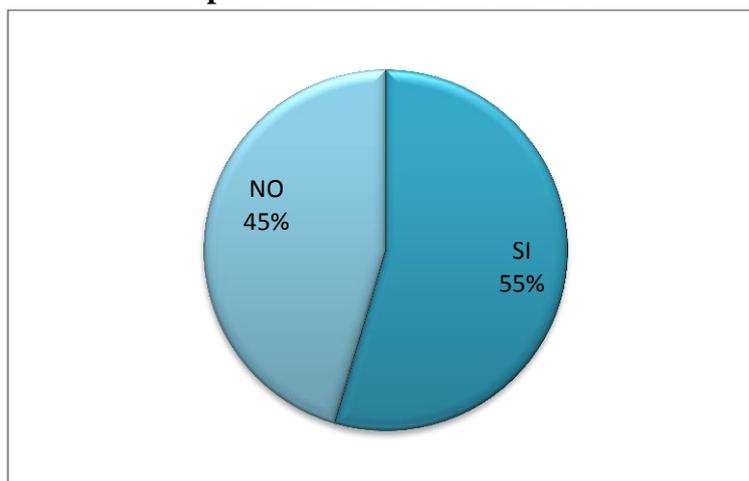
Disponibilidad de la información

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	7	1
CLÍNICA	6	9
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	18	15

ELABORADO POR: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 38

Disponibilidad de la información



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En general el 55% de las entidades pone fácilmente a disposición del público información de la entidad en varios ámbitos para que la misma pueda ser valorada por la colectividad de acuerdo a la información presentada; y por el otro lado el otro 45% de las entidades no brinda información en cuanto a la eficiencia y eficacia de sus procesos para disponibilidad de la sociedad que pueda tener un conocimiento al menos superficial del desempeño de los procesos de la entidad.

Se debe hacer notar que el 87.50% de los hospitales ya sean públicos o privados pone a disposición de la sociedad información con respecto al desempeño de sus procesos para mostrar la eficiencia y eficacia de sus procesos, la política adoptada por los

hospitales de brindar esta información es notable positivamente porque permite tener un conocimiento de como están marchando las funciones en la entidad y a la vez brindar al usuario algo de tranquilidad con respecto al servicio al que va a acceder. Hay que destacar que si los organismos ponen a disposición de la colectividad informes relevantes de su valor están dando un agregado al servicio al demostrar que se encuentran interesados en que el usuario tenga un conocimiento de su valor y aporte hasta sugerencias para el mismo.

18. Los indicadores de gestión que se aplican en la entidad son confiables?

Tabla N° 21

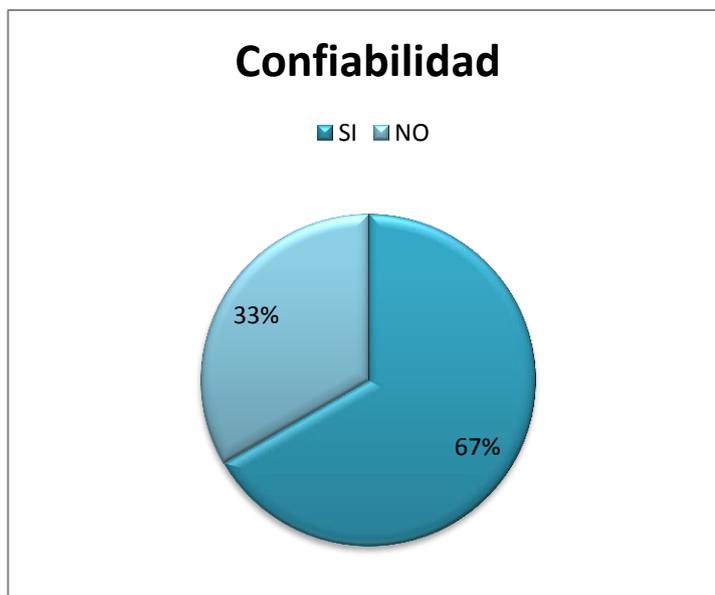
Confiabilidad de la información

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	9	6
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	22	11

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 39

Confiabilidad de la información



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Es interesante analizar que el 67% de las entidades establece que la aplicación de indicadores de gestión para sus procesos y los resultados que estos arrojan son confiables y les permiten valorar los procesos que se incurren en las organizaciones para poder tomar medidas correctivas en el tiempo adecuado y bajo los parámetros adecuados; el 100% de los hospitales ha indicado que los indicadores de gestión

que se aplica son confiables y que les brinda información útil para la valoración global de la consecución de los objetivos.

El 33% de las entidades de servicios de salud en cambio ha indicado que los indicadores de gestión los resultados que dan no son confiables por el hecho de que no los aplican o si los aplican los usan muy vagamente, este es el caso de los centros de salud en los que no manejan indicadores del gestión el 50% de dichas entidades, manifiesta que su aplicación generaría costos superiores que no están contemplados en las partidas presupuestarias asignadas.

19. La medición de la gestión de la empresa en los diferentes procesos es oportuna?

Tabla N° 22

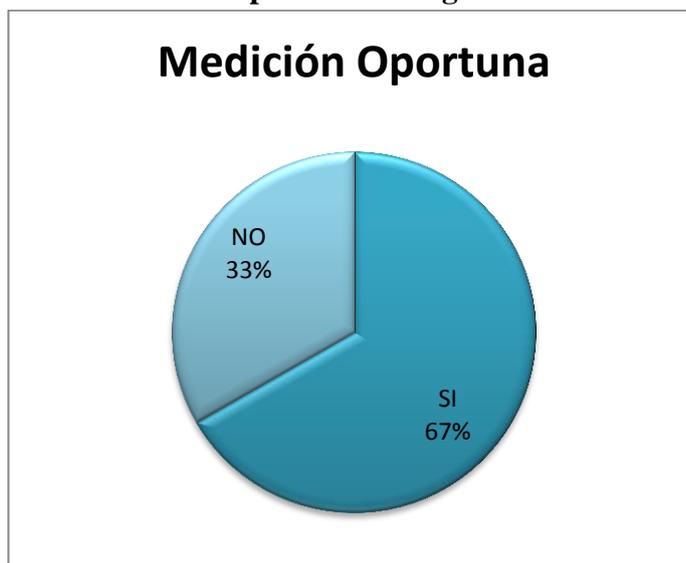
Medición oportuna de la gestión

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	6	2
CLÍNICA	11	4
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	22	11

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 40

Medición oportuna de la gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Se considera que en el 67% de las entidades encuestadas la aplicación de indicadores de gestión para medir los procesos de las mismas es oportuna y permite valorar eficientemente los procedimientos o recursos y tomar las medidas correctivas necesarias y propias a tiempo para poder brindar un servicio de óptima

calidad para el usuario final del mismo. El 75% de los hospitales indicó que la aplicación de indicadores de gestión si es oportuna y les brinda una guía real de cambio en los procesos con falencias, el 73.33% de clínicas concluyó que los indicadores de gestión son aplicados a tiempo y ayudan a la consecución de las metas institucionales. Solo el 50% de los centros de salud aplica indicadores de gestión y considera que los mismos si son aplicados oportunamente para poder valorar los procedimientos institucionales y tomar medidas correctivas. El resto de las entidades en cada grupo no está de acuerdo que los indicadores son aplicados oportunamente o a su vez no los aplica. Como se indica en la pregunta anterior con respecto de la confiabilidad (Pregunta N° 18) si no existe una confianza del 100% en su aplicación no es totalmente alentador que los mismos se están aplicando oportunamente.

20. La entidad maneja un presupuesto o destina fondos para la evaluación de los procesos?

Tabla N° 23

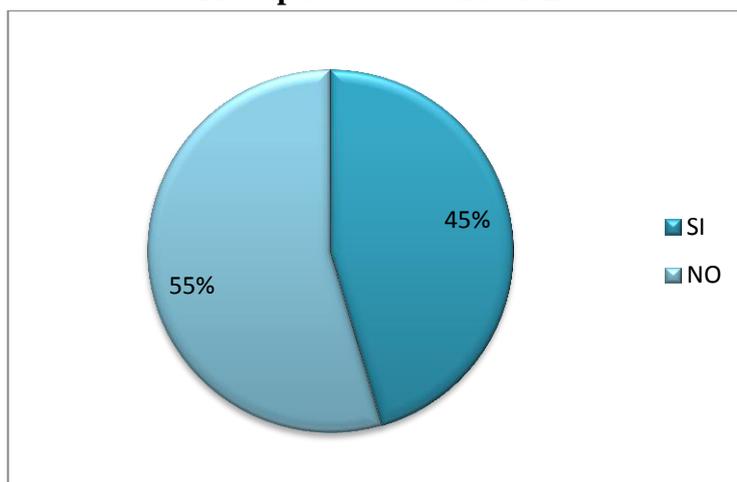
Presupuesto de evaluación

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	6	2
CLÍNICA	8	7
CENTRO DE SALUD	1	9
TOTAL	15	18

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 41

Presupuesto de evaluación



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Como se puede visualizar en la gráfica solo el 45% de las entidades maneja un presupuesto o destina fondos para evaluar los procedimientos institucionales en todas las áreas o departamentos de forma periódica, y esto refleja que en el sistema de

salud pública y privada existe una despreocupación por valorar los procesos en todos los campos como son el desempeño, eficiencia, eficacia, calidad, uso de recursos, etc. y si en el sistema no se cuenta con la valoración de los mismos no se puede ofrecer un servicio que satisfaga enteramente al usuario final.

El 55% de las entidades del sistema de salud pública y privada del Distrito Metropolitano de Quito no presupuesta en sus balances fondos para poder valorar procesos lo que puede generar un malestar colectivo en los usuarios de los servicios porque no se está dando la debida atención a la valoración de los procesos en todos los ámbitos hospitalarios y por lo tanto no se asegura un servicio óptimo para el paciente. A pesar de que se indica en la pregunta N° 10 que se aplican métodos para medir los procesos si en las entidades no se cuenta con un presupuesto para implementar, mejorar o aplicar dichas valoraciones por diferentes métodos no se está permitiendo que el servicio sea valorado a cabalidad y mejorado en su totalidad.

21. Los costos que se incurren en la valoración de los procesos son al menos equiparables a los beneficios que brinda dicha evaluación?

Tabla N° 24

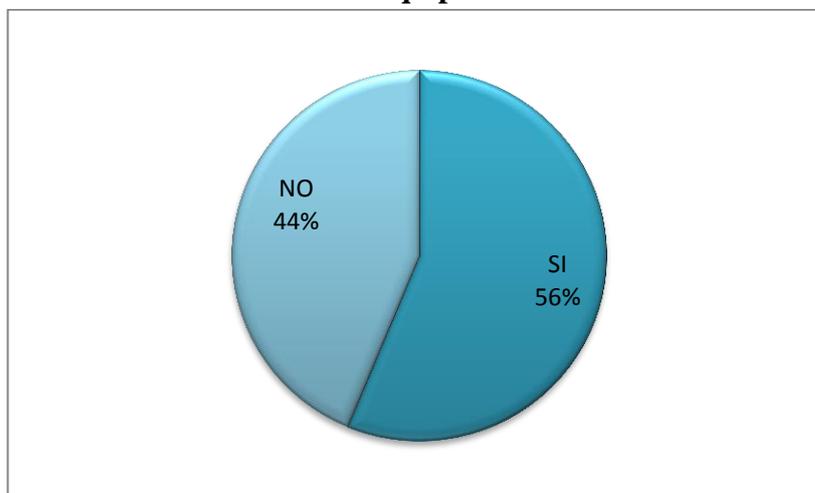
Costos equiparables

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	6	1
CLÍNICA	7	8
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	18	14

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 42

Costos equiparables



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Como se detallo anteriormente en la pregunta N° 20 ya que no se destina fondos o se maneja presupuestos para la valoración de los procesos no se puede pensar en una gran mayoría que considere que los costos en los que se incurren por aplicar indicadores de gestión van a ser equiparables con el beneficio que genere los mismos, por el 56% de las entidades acotó que los costos de aplicar índices de gestión a los procesos de las entidades de salud se igualan con el beneficio que brindan los mismos, pero no se dan cuenta que si se aplicaran correctamente los indicadores y sus costos se analizarán correctamente los beneficios que los mismos generan a las entidades son absolutamente superiores a sus costos. El conocer en qué forma se están distribuyendo los recursos y como se están prestando los servicios ayuda a la entidad a mejorar y por ende a un mejor posicionamiento en el segmento de mercado.

22. En la empresa se maneja un departamento de control de calidad?

Tabla N° 25

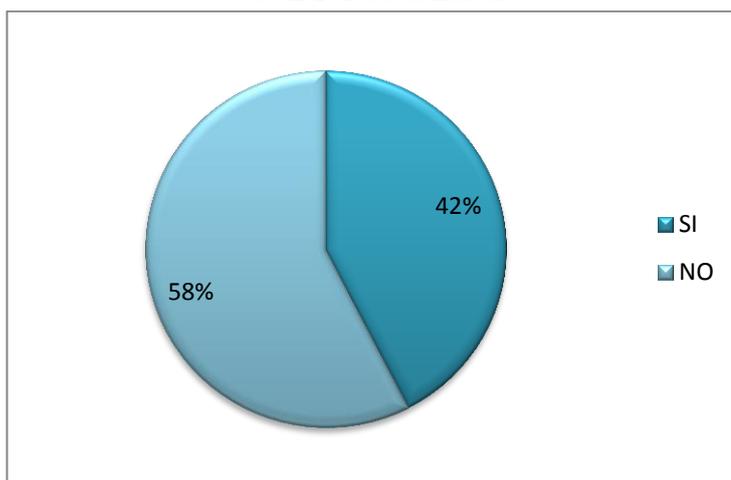
Control de calidad

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	7	1
CLÍNICA	7	8
CENTRO DE SALUD	0	10
TOTAL	14	19

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 43

Control de calidad



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Lamentablemente en la mayoría de entidades que prestan servicios de salud, estamos hablando del 58% de las entidades no se cuenta con un departamento de control de calidad de los servicios que se están entregando a la sociedad, o con un departamento que valore los insumos, suministros, equipos que se manejan o adquieren en la

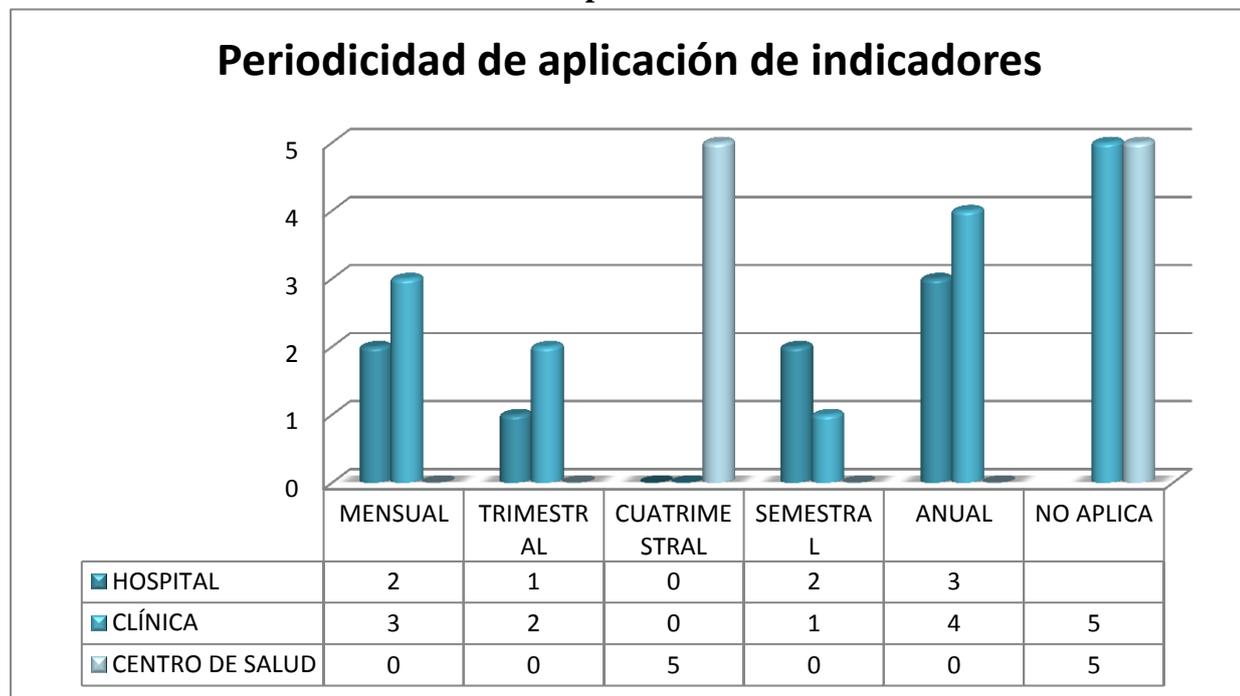
entidad, y esto no es una buena política en las entidades porque si se manejará un departamento de control de calidad sería mucho más fácil y beneficioso la valoración de los procesos institucionales en todos los ámbitos, de este modo se puede conocer la calidad del servicio que se está brindando y la calidad de los recursos que son adquiridos por las entidades.

Solo el 42% de las entidades encuestadas manifestó que cuenta con un departamento de calidad presente mayormente en los hospitales por encima del 80% de los encuestados, lo cual revela que la atención que pretenden brindar está enfocada a medir la calidad con la que se la está brindando un servicio al paciente y que puede ser aún mejorado con un mejor control. La aplicación de indicadores de gestión (Pregunta N° 16) para determinar satisfacción del cliente en las entidades es una forma de control de calidad del servicio que se está brindando pero igual no es suficiente para un servicio eficiente y efectivo para el paciente.

23. Cuál es la periodicidad de aplicación de los indicadores o medidores de procesos?

Figura N° 44

Periodicidad de aplicación de indicadores



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En base a las respuestas emitidas por los encuestados se puede determinar la periodicidad de la aplicación de los indicadores de gestión: en los hospitales en el 37.50% es anual para la valoración de los procesos, el 25% de los mismos en

semestral o mensual y el 12.50% aplica trimestralmente, lo que es una práctica muy oportuna porque permite valorar los procesos y conocer las falencias que se presentan en los procedimientos de las entidades.

En el 33.33% de las clínicas no se aplica indicadores, y el 27% aplica de forma anual que igual permite conocer falencias en los procesos y poder tomar medidas correctivas.

En el 50% de los centros de salud del Distrito no se aplican indicadores de gestión y por lo tanto no se puede medir su periodicidad, mientras que en el otro 50% de los encuestados tiene una periodicidad cuatrimestral.

Aplicar indicadores de gestión de forma recurrente y en períodos de tiempo más cortos permite tener un conocimiento más real y eficiente en la valoración de procesos, recursos, tareas, procedimientos; solo de esta forma la administración o alta gerencia de las entidades está consciente del desempeño de sus labores y si existen deficiencias poder corregirlas; caso contrario si se evalúa o califica con el uso de indicadores de gestión en períodos más extensos estos brindan una información incompleta y no comparable en períodos de tiempo.

24. Se ha implementado en el último año algún sistema o se maneja alguna herramienta que valore el desempeño del recurso humano?

Tabla N° 26

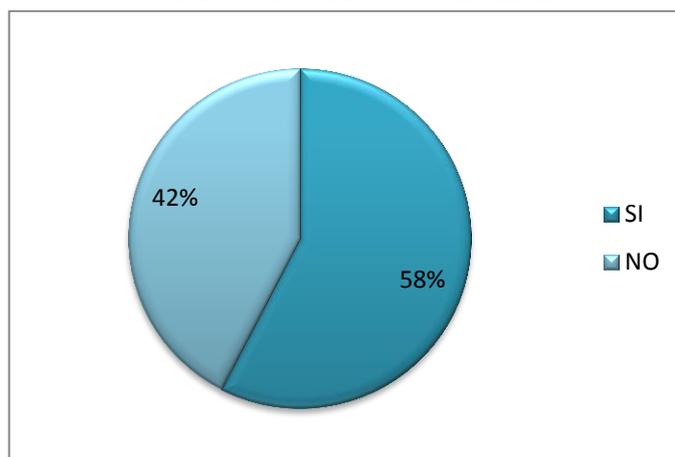
Valoración del recurso humano

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	6	9
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	19	14

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 45

Valoración del recurso humano



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En el análisis para la implementación de alguna herramienta para la valoración del recurso humano o si ya se disponía de alguna anteriormente se determino que el 58% de las entidades que brindan servicios de salud posee alguna para medir el desempeño del mismo en el desarrollo de sus funciones. El restante 42% de las entidades no posee ni ha implementado alguna herramienta que permita valorar el desempeño de las funciones del recurso humano dentro de la organización. Esto es un dato nada oportuno para el estudio porque está señalando que gran parte de la población de entidades a ser analizada no aplica algún sistema para valorar el trabajo de su recurso humano que genera gran valor agregado a las actividades de la organización.

25. Las instalaciones con las que cuenta la entidad son las apropiadas para la prestación de los diferentes servicios de salud?

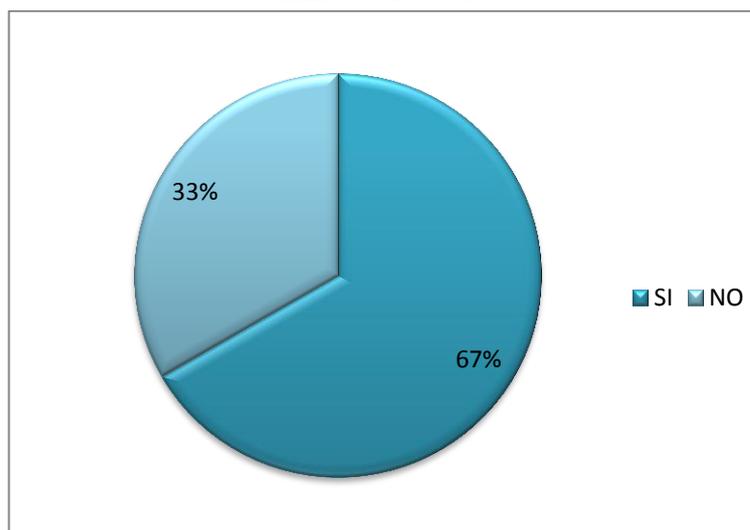
Tabla N° 27

Infraestructura

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	5	3
CLÍNICA	12	3
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	22	11

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 46
Infraestructura



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Conforme a la información proporcionada con el cuestionario se establece que el 67% de las entidades encuestadas en el ámbito de su infraestructura respondieron que son las adecuadas para brindar los servicios principales para la colectividad, lo que indica que aún existe un 33% de entidades que deben mejorar su infraestructura para brindar un servicio de calidad.

Se puede visualizar en la tabla que los hospitales, clínicas y los centros de salud (66.67% del total de la muestra) poseen una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus funciones y poder brindar un servicio de calidad a las personas tanto en el ámbito público como en el privado; un 50% de los centros de salud debe mejorar la infraestructura con la que cuenta para poder atender en un ambiente propicio al paciente; el 37.50% de los hospitales de igual manera deben mejorar sus instalaciones para poder dar un servicio más eficiente y especializado.

Si las entidades logran realizar presupuestos en donde se incluya un rubro que permita el mejoramiento de la infraestructura de forma periódica esto permitirá brindar notablemente una mejor atención al usuario en espacios adecuados y de igual forma se debe incluir presupuestos para el desarrollo del recurso tecnológico que es el más deficiente (Pregunta N° 2).

26. ¿Existen controles en los procesos que ejecuta cada departamento de su entidad?

Tabla N° 28

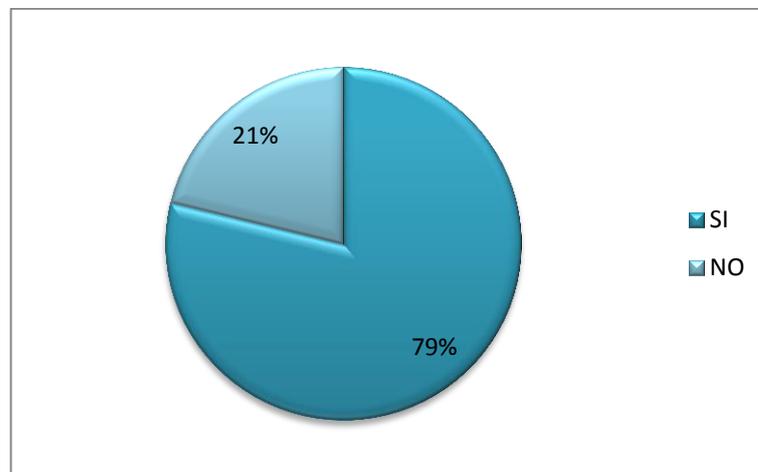
Controles en los departamentos

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	7	1
CLÍNICA	12	3
CENTRO DE SALUD	7	3
TOTAL	26	7

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 47

Controles en los departamentos



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Los controles para las entidades muestra de los tres sectores, es importante como se observa en un 79% poseen controles de los procesos que se ejecutan en cada departamento de la entidad dependiendo del tipo de actividades que se desarrollen en cada uno de los departamentos.

Y el 21% que se concentra más en los centros de salud por su medida proporcional se debe a su poco número de productividad, el personal reducido de personal y sus procesos delimitados según los servicios que cada centro de salud pueda ofrecer.

Lo favorable es que en más del 50% de cada entidad de los tres sectores existen controles que permiten medir los diferentes procesos y tomar las medidas que se requieren para corregirlos y cumplir con lo planteado.

Por lo tanto cada entidad por sector público, privado, tiene claro que un buen control le permite a la entidad salir adelante con la consecución de metas y objetivos planteados, ya que una buena gestión acompañada de un control eficiente eleva la calidad de trabajo.

27. Cuáles son los controles explique a detalle.

Tabla N° 29

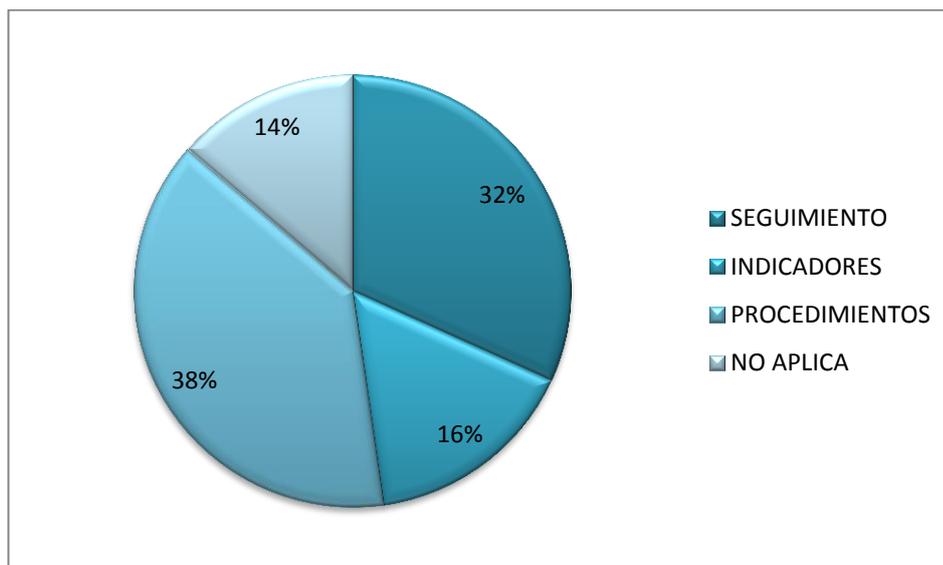
Tipos de controles en la empresa

ENTIDAD	SEGUIMIENTO	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS	NO APLICA
HOSPITAL	6	2	4	0
CLÍNICA	5		8	3
CENTRO DE SALUD	3	5	5	3
TOTAL	14	7	17	6

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 48

Tipos de controles en la empresa



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Entre los controles que se realiza con más frecuencia y son considerados los más utilizados son los controles que se aplica a los procedimientos con un 38% que se realiza a nivel general empezando por el proceso de admisión, facturación, de chequeo médico, y alta. Tomando en cuenta que dentro de estos procesos también se ven vinculados procesos administrativos, financieros los cuales permiten medir la eficiencia financiera que posee la entidad, los ingresos y egresos son registrados en tiempos correctos y valores reales. Seguido de esto van controles de seguimiento con un 32% que también es considerable y se toma en cuenta

actividades de seguimiento como el tratamiento especial de un paciente, que va desde su chequeo médico hasta la cirugía u hospitalización que requiera el paciente. Tenemos también con un 16% la aplicación de indicadores según la necesidad de medir algún proceso que requiera un control específico de la entidad y el 14% que no aplica ningún tipo de control.

28. Entre las metas de la empresa existe la palabra mejoramiento de calidad y servicio?

Tabla N° 30

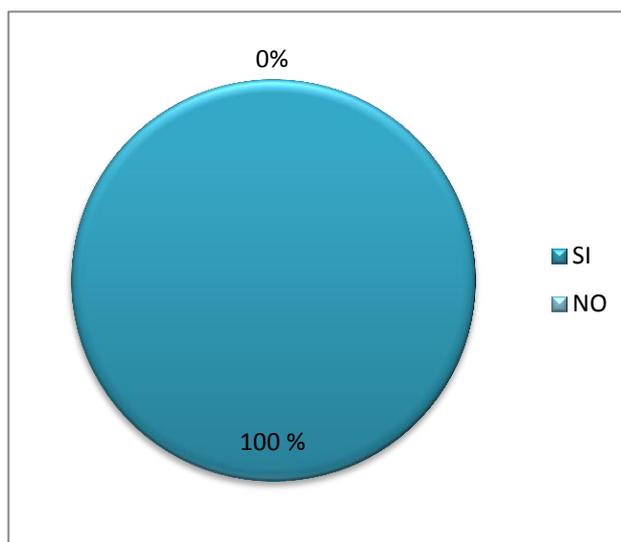
Calidad en las metas de la empresa

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	15	0
CENTRO DE SALUD	10	0
TOTAL	33	0

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 49

Calidad en las metas de la empresa



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La palabra control de calidad, se ha vuelto sinónimo de mejora y búsqueda hacia la excelencia por lo cual según los resultados obtenidos el 100% que abarca el total de la muestra tiene entre sus metas la palabra mejoramiento de calidad y servicios, ya que se tiene claro que al mejorar la calidad de atención al paciente y todos los procesos que incluyen dentro de esta atención, mejoraran en el sector publico la calidad del hospital o centro de salud donde trabaja, mejoraran las evaluaciones que realiza la entidad de control en este caso el Ministerio de Salud Publica y en el caso

del sector privado tienen claro que atraerán más pacientes los mismos que al recibir un buen servicio recomendaran la clínica u hospital y esto obviamente les generará más ingresos.

La calidad que se pretende mantener en cada entidad se visualiza acompañado de la palabra excelencia, y esto se relaciona directamente con la medición de procesos.

29. Existen beneficios para los empleados por cumplimientos de metas y objetivos

Tabla N° 31

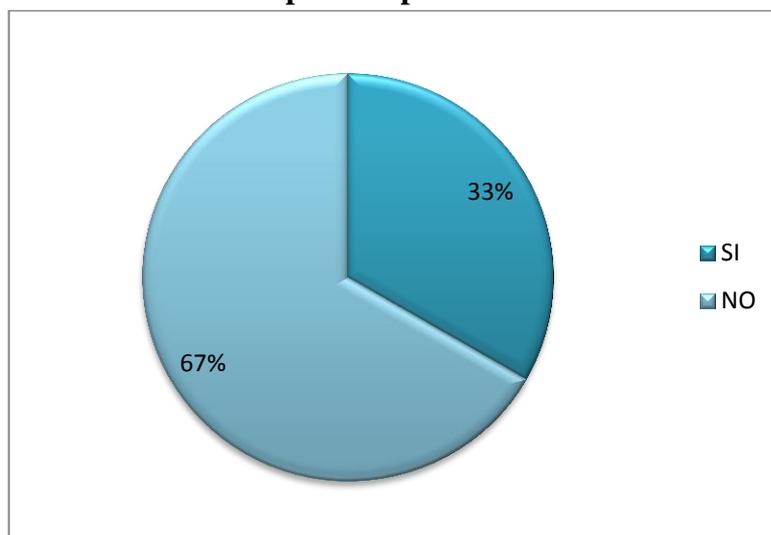
Beneficios por cumplimiento de metas

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	2	6
CLÍNICA	9	6
CENTRO DE SALUD	0	10
TOTAL	11	22

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 50

Beneficios por cumplimiento de metas



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Por la cantidad mayor que abarca la muestra de hospitales y centros de salud sabiendo pertenecen a la salud pública, y dentro de ellos no existe el pago de utilidades o bonificaciones especiales, más que las que se encuentran permitidas por la ley y estén bajo el presupuesto establecido, por lo tanto el 67% contestó que no ya que no reciben beneficios económicos cabe recalcar, lo que si sucede con las clínicas de carácter privado cuyo incentivo para los empleados con una buena consecución

de objetivos son las utilidades recibidas hasta abril del siguiente año , y son aquellas que contestaron que si con un 33%. Pero en el sector publico existe otro tipo de beneficios como es una correcta evaluación de desempeño que permita sumar puntos en su hoja de vida, la misma que cuando se requiera un asenso o cambio de actividades laborales será de gran ayuda. Como se puede observar en salud tiene una mayoría el sector público, lo que indica que la salud no es un negocio altamente lucrativo que permite si dar un giro de negocio productivo pero que requiere de inversiones y altos niveles estándar de tecnología e innovación.

30. Cree usted que la calidad es un factor importante en la entidad que usted labora?

Tabla N° 32

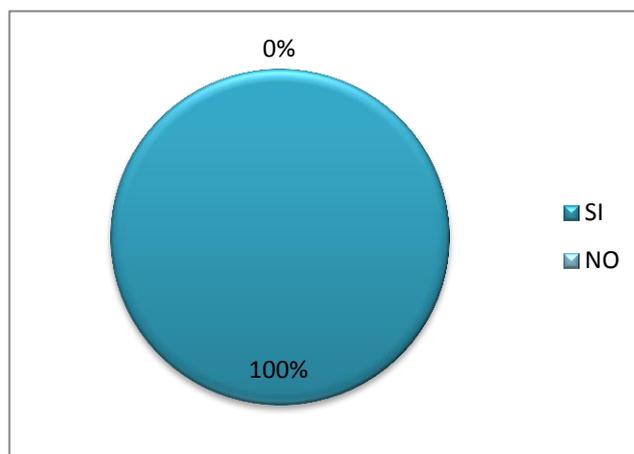
Calidad en procesos

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	15	0
CENTRO DE SALUD	10	0
TOTAL	33	0

ELABORADO POR: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 51

Calidad en procesos



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Dentro de los dos sectores de salud tanto público como privado, tiene claro que la calidad es un factor importante para la entidad donde laboran, ya que como mencionan es el valor agregado que se le da a la razón de ser de la clínica, hospital o centro de salud y es la atención al paciente, y para ellos el clave la atención personalizada y de calidad que cada paciente reciba según las necesidades que estos necesiten. Concordando así un 100% del total de la muestra que la calidad es muy

importante para la entidad donde laboran, teniendo así las personas encuestadas claro esta palabra entre el diario vivir de sus actividades. Por lo tanto, al coincidir todas las entidades de la misma manera, podemos evidenciar que dentro del campo de la salud ya tenemos una cultura de buscar excelencia y brindar calidad especialmente en algo tan delicado y de un grado altamente importante que es el cuidado y tratamiento de una persona que requiere atención médica.

Esto es satisfactorio ya que la comunidad debe tener claro que este tipo de negocios gira y están creados para su razón de ser el paciente.

31. Cómo se expone los resultados obtenidos

Tabla N° 33

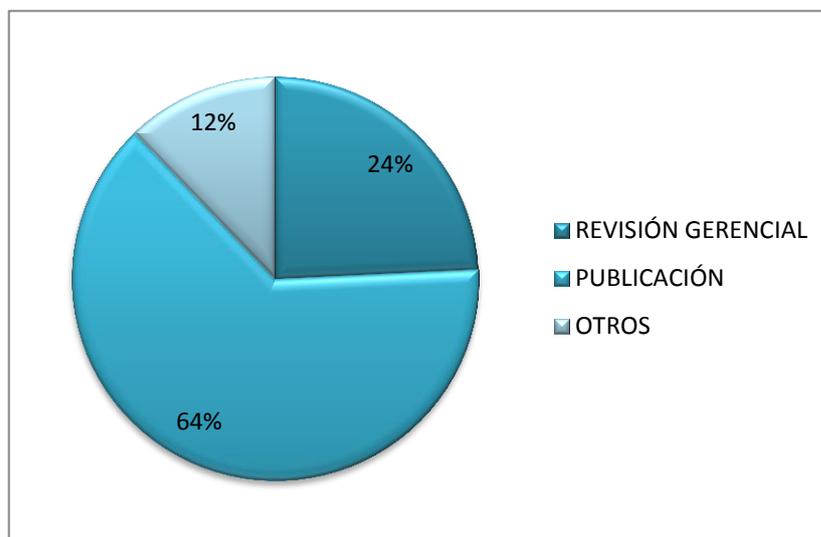
Exposición de Resultados

ENTIDAD	REVISIÓN GERENCIAL	PUBLICACIÓN	OTROS
HOSPITAL	3	5	0
CLÍNICA	5	8	2
CENTRO DE SALUD	0	8	2
TOTAL	8	21	4

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 52

Exposición de Resultados



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La exposición de resultados, después de realizar evaluaciones o mediciones de aplicación de indicadores de gestión, la mayoría de entidades lo maneja mediante publicación de la siguiente manera: subir los resultados a un determinado sistema,

dentro de cada departamento socializar el tema, exponerlos mediante foros o reuniones, lo que indica que de estas actividades abarcan en un 64% de la muestra lo hace de esta manera. También tenemos con 24% de la muestra que se lo hace a nivel mas personalizado con la gerencia en reunión, se hace la respectiva evaluación, análisis y luego de ello con la autorización respectiva se procede a la publicación de resultados.

Y finalmente en otros con 12% de la muestra lo presenta así: realizar una reunión informal con el personal involucrado cuyas actividades formaron parte de la evaluación o medición y brindar el soporte respectivo que requiere. Estos tres métodos de exposición de resultados tienen la misma finalidad, conocer y dar a conocer al personal correspondiente los datos obtenidos luego de cada proceso respectivo.

32. Cuáles son las variables o puntos más importantes a evaluar (indicadores de gestión)

Tabla N° 34

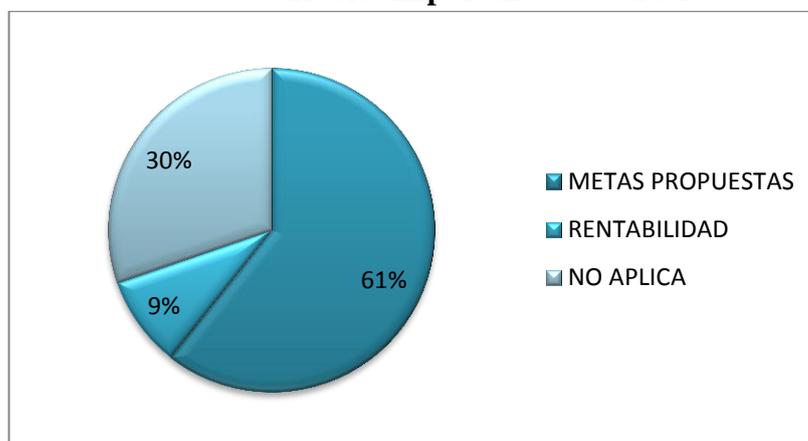
Variables importantes a evaluar

ENTIDAD	METAS PROPUESTAS	RENTABILIDAD	NO APLICA
HOSPITAL	6	1	1
CLÍNICA	9	2	4
CENTRO DE SALUD	5	0	5
TOTAL	20	3	10

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 53

Variables importantes a evaluar



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Como variables más importantes a evaluar esta con un 61% las metas propuestas, que el personal lo relaciona con la factibilidad de alcanzar al 100% las metas si se realiza la evaluación y seguimiento de ello durante un tiempo estimado.

Al final del periodo se podrá saber a qué porcentaje se llegó, y poder cumplir y establecer planes de acción que le permitan realizar las medidas correctivas pertinentes a tiempo.

También con 9% tenemos a la variable de rentabilidad, aplicar indicadores que permitan conocer si los flujos, están a la par con las necesidades de la institución donde laboran.

Y finalmente no aplica hace referencia a las entidades que no usan indicadores de gestión y no tienen establecidas variables referentes.

33. Conoce usted cuáles son los principales indicadores que maneja la entidad?

Tabla N° 35

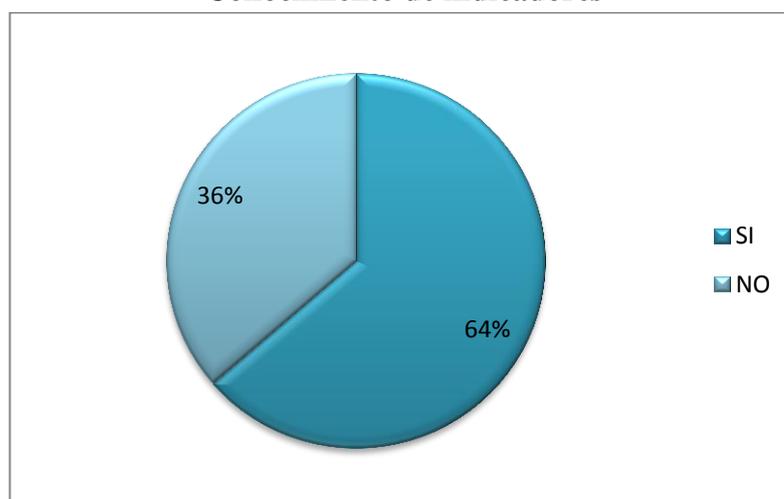
Conocimiento de indicadores

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	8	7
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	21	12

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 54

Conocimiento de indicadores



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Tenemos una mayoría con el 64% con el conocimiento de cuáles son los indicadores, que maneja la entidad; como medición de la atención al paciente, medición de pacientes por día; mientras que el 36% no conoce cuales son estos indicadores, debemos partir por decir que a nivel del sector publico los centros de salud tienen una estructura organizativa dependiendo de la capacidad que este pueda brindar.

Por lo tanto el manual de procedimientos es complejo así, también tenemos de los centros de salud llamados “completos” que si poseen una estructura de alcance a diferentes servicios ahí tenemos un 50% por ciento que si conocen y el otro 50% que no conocen, y en lo que es hospitales al ser una estructura grande, como parte de sus evaluaciones de desempeño y actividades diarias conocen ciertos indicadores o los primordiales.

En lo que tiene que ver con las clínicas las que aplican indicadores si tienen conocimiento y las que no aplican es obvio no tendrán conocimiento de ello.

34. Mediante qué representación se analiza los indicadores de gestión.

Tabla N° 36

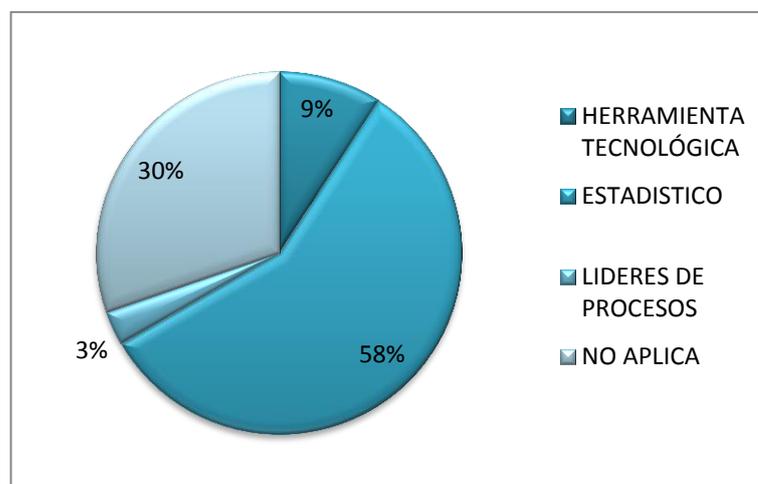
Representación de indicadores de gestión

ENTIDAD	HERRAMIENTA TECNOLÓGICA	ESTADISTICO	LIDERES DE PROCESOS	NO APLICA
HOSPITAL	3	5	0	0
CLÍNICA	0	10	0	5
CENTRO DE SALUD	0	4	1	5
TOTAL	3	19	1	10

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 55

Representación de indicadores de gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La representación que se realiza para mostrar los indicadores de gestión, se lo realiza en su mayoría de forma estadística, con un 58% mediante porcentajes, gráficos es decir tomando en cuenta métodos estadísticos que permitan reflejar los resultados de forma numérica detallada. Seguido de esto también se realiza mediante herramientas tecnológicas con un 30% que incluyen métodos o programas manejados por un sistema general, esto se lo maneja más en el sector público que se reúne los resultados de manera estándar para la revisión y evaluación conjunta. También tenemos con un 3% que se lo realice mediante líderes de procesos, es decir procesos propios de cada entidad, y sus gestiones establecidas a nivel interno. Y con un número aceptable tenemos a la opción no aplica ya que al no aplicar indicadores de gestión en las diferentes entidades, no pueden realizar ningún tipo de representación.

35. Según su criterio cual es la importancia de aplicar indicadores de gestión

Tabla N° 37

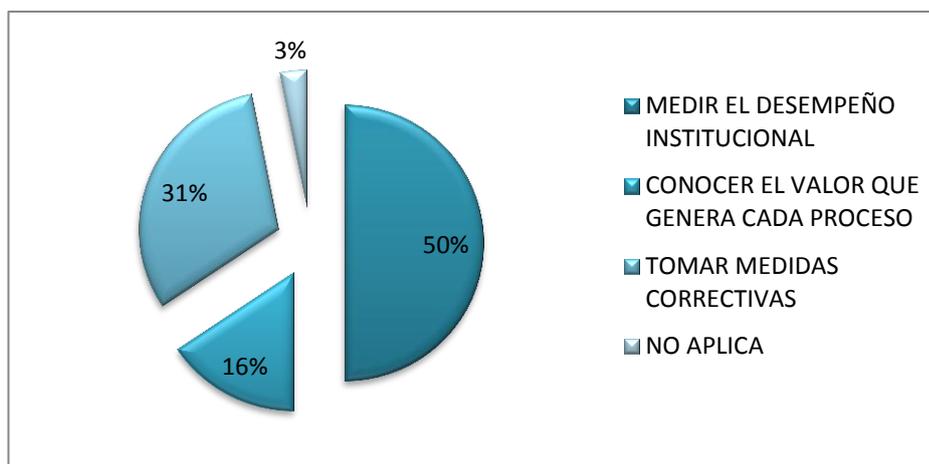
Importancia de aplicar indicadores de gestión

ENTIDAD	MEDIR EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	CONOCER EL VALOR QUE GENERA CADA PROCESO	TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS	NO APLICA
HOSPITAL	5	1	1	0
CLÍNICA	6	2	6	1
CENTRO DE SALUD	5	2	3	0
TOTAL	16	5	10	1

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 56

Importancia de aplicar indicadores de gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Para el 50% de la población la importancia de medir y aplicar indicadores de gestión le permite medir el desempeño institucional, medir las actividades y procesos que una entidad necesita para el correcto desenvolvimiento de sus funciones, en este caso la correcta prestación de servicios.

También en un 31% piensan que ayuda a la toma de decisiones correctivas que ayuden a eliminar errores que detengan un correcto funcionamiento, y de esta manera se desarrolle las funciones acorde a lo establecido en metas y objetivos planteados.

Y con un 16% permite conocer el valor que genera cada proceso es decir conocer el grado de importancia que tiene cada proceso en la entidad y las medidas que se requiere para su correcto funcionamiento.

36. Dentro del proceso de evaluación de indicadores de gestión hacen parte de ello a los empleados cuyas actividades van a ser analizadas.

Tabla N° 38

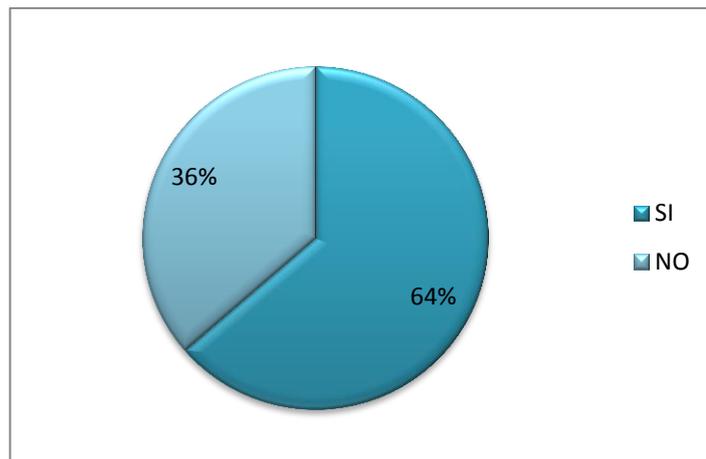
Análisis de procesos por parte del personal

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	7	1
CLÍNICA	9	6
CENTRO DE SALUD	5	5
TOTAL	21	12

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 57

Análisis de procesos por parte del personal



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Dentro del proceso de medición de gestión, siempre involucra al personal responsable de cada área o actividades a evaluar, por lo cual tanto en hospitales, como centros de salud, clínicas el personal tiene conocimiento del proceso que se va a llevar a cabo y cuáles son sus responsabilidades dentro de esto, con un 64% de la muestra seleccionada. Y con la respuesta de no es decir que no conocen los procesos de análisis que se van a llevar a cabo tenemos un 36%. Se puede ver que en las clínicas no existe mucho la comunicación hacia al personal a ser evaluado ya que del porcentaje de encuestados que no tienen conocimientos o son parte del proceso representa el 50%. Y esto para las clínicas denota una poca comunicación

o que los procesos a realizar no son claros para el personal que participa en ello. Parte del éxito al finalizar un proceso de gestión, es que tanto el personal controlador, y que realice la medición como, el personal involucrado cuyas funciones sean necesarias evaluar tengan conocimiento de que existe una medición para que se trabaje de forma conjunta y obtener mejores resultados.

38. Es claro que todo mecanismo de control en las empresas genera prevención en los colaboradores, si se quieren implementar estos mecanismos causando el menor impacto negativo. ¿Cuál sería su sugerencia?

Tabla N° 39

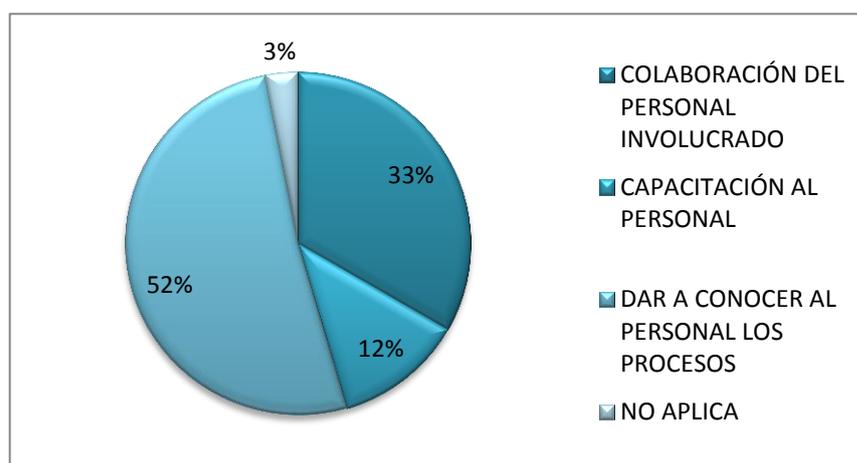
Implementación de mecanismos de control

ENTIDAD	COLABORACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	DAR A CONOCER AL PERSONAL LOS PROCESOS	NO APLICA
HOSPITAL	2	1	5	0
CLÍNICA	4	3	7	1
CENTRO DE SALUD	5	0	5	0
TOTAL	11	4	17	1

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 58

Implementación de mecanismos de control



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Una correcta difusión de información sobre los procesos de control que tiene la entidad, o está en proceso de implementación, la población encuestada entre clínicas, hospitales y centros de salud tienen claro que al informar y solicitar la colaboración del personal involucrado los resultados del proceso serán exitosos porque todos forman parte de este proceso y saben que las actividades que cada

uno realiza serán medidas por lo tanto las realizaran y esmeraran por hacerlas de la forma satisfactoria, y de esta manera se demuestra en los resultados con un 52%. Con un 33% tenemos que también es importante la colaboración del personal involucrado para obtener mejores resultados. Y con un 12% tenemos la capacitación al personal, es decir realizar las reuniones respectivas para que el personal esté capacitado y tenga los conocimientos necesarios para entrar al proceso.

38. Cómo hacer para implementar indicadores de gestión en pequeñas y medianas empresas?

Tabla N° 40

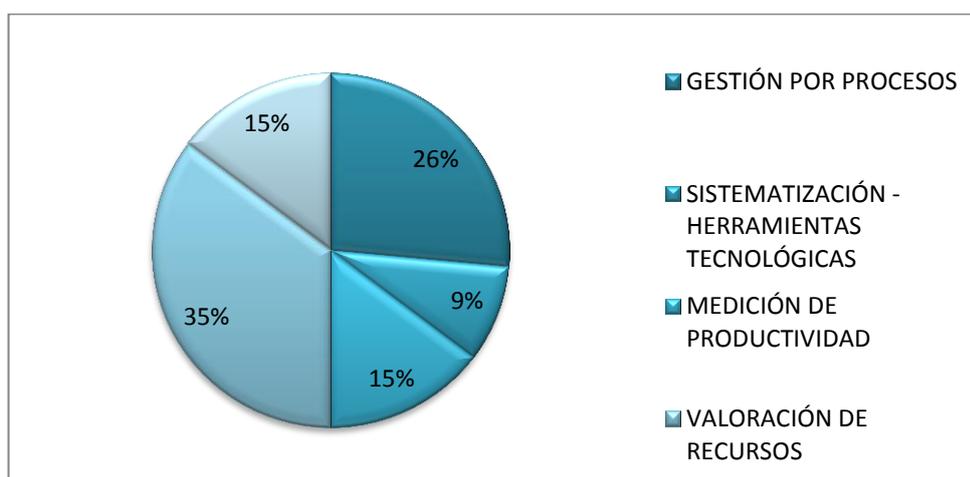
Sugerencias de implementación de indicadores

ENTIDAD	GESTIÓN POR PROCESOS	SISTEMATIZACIÓN - HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	VALORACIÓN DE RECURSOS	NO APLICA
HOSPITAL	2	1	2	3	0
CLÍNICA	4	1	3	7	0
CENTRO DE SALUD	3	1	0	2	5
TOTAL	9	3	5	12	5

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 59

Sugerencias de implementación de indicadores



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La muestra de la población como sugerencia para implementación de indicadores en pequeñas empresas la valoración de recursos incide con un 35%, es decir realizar un análisis detallado de los recursos que posee la empresa las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, así como también los puntos críticos que posee y

los cambios que estos necesitan así de esta manera se conoce cada recurso de forma independiente.

Seguido de esto con un 26% tenemos la gestión por procesos el que indica que para la aplicación de indicadores se debe realizar un análisis a los procesos tanto internos como externos que posee la entidad. Y finalmente tenemos con un porcentaje considerable del 15% la medición de productividad en la cual se realiza medición de desempeño a las diferentes áreas que posee la empresa.

39. Cuáles son los aspectos más importantes a tener en cuenta al momento de implementar un sistema de gestión de la calidad.

Tabla N° 41

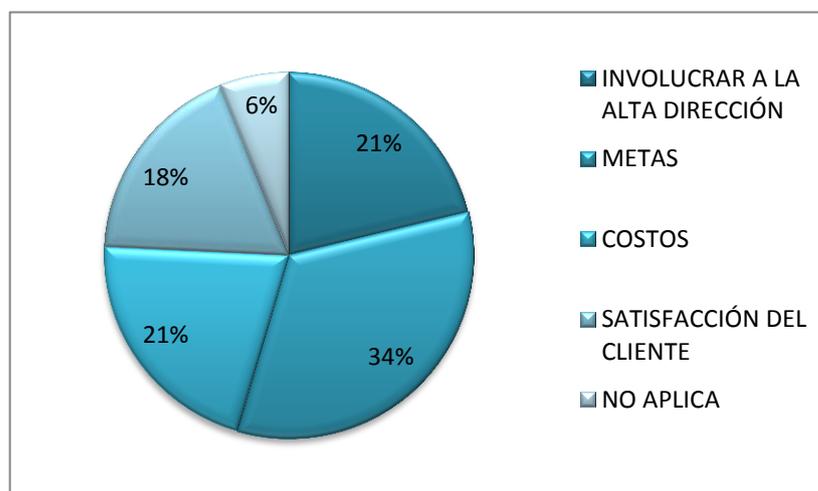
Implementación de gestión de calidad

ENTIDAD	INVOLUCRAR A LA ALTA DIRECCIÓN	METAS	COSTOS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	NO APLICA
HOSPITAL	2	4	1	1	0
CLÍNICA	2	4	5	4	0
CENTRO DE SALUD	3	3	1	1	2
TOTAL	7	11	7	6	2

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 60

Implementación de gestión de calidad



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad se debe considerar algunos aspectos, el principal aspecto con un 34% son las metas ya que dentro de ellas se detalla los fines que se quiere alcanzar y conociendo y teniendo claro esto se puede implementar un sistema de gestión orientado a conseguir metas y objetivos y que contribuyan al cumplimiento de la razón de ser de la entidad, por

ende de la misión y visión. Otro aspecto importante con un 21% para una correcta implementación a los costos ya que todo proyecto y su respectivo desarrollo implica un gasto y esto debe ir presupuestado o planificado en base a los rubros que se considere implique. Y a la par con 21% va el ser parte del proyecto a la alta gerencia. 18% de satisfacción al cliente, ya que al ser la fuente principal de las actividades que desarrolla cada entidad pública o privada se debe tener claro cuáles son sus necesidades y qué tipo de calidad en el servicio se le está brindando y teniendo esto claro se podrá emprender una correcta implementación de calidad.

40. El indicador que se aplica proporciona información esencialmente cuantitativa sobre la valoración de actividades que se realizan para cumplir las metas en la organización.

Tabla N° 42

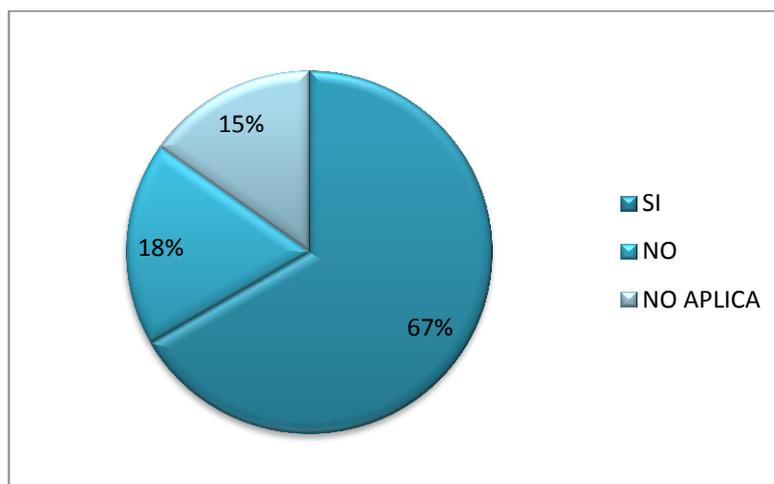
Información Cuantitativa

ENTIDAD	SI	NO	NO APLICA
HOSPITAL	8	0	0
CLÍNICA	9	6	0
CENTRO DE SALUD	5	0	5
TOTAL	22	6	5

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 61

Información Cuantitativa



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Dentro de las entidades que si aplican indicadores de gestión tanto en clínicas, hospitales y centros de salud tenemos un 18% manifiesta que los indicadores de gestión que aplica cada entidad si es cuantificable y medible por tanto permite

valorar actividades que se realizan y van a la par con las metas que tiene cada entidad siendo estas públicas o privadas. Tenemos en las clínicas concentrado el 15% que indica que no y esto se debe a que no se han planteado de forma correcta los indicadores y no reciben resultados cuantificables y solo reciben resultados cualitativos como por ejemplo si el ambiente es bueno, la calidad de atención es buena o mala, pero no permite realizar análisis a profundidad. Y con el 67% mayoritario pertenece a no aplica, que contestaron los centros de salud en los cuales no existe o no les rinde la estructura para poder realizar análisis de procesos.

41. El indicador permite medir el desempeño o el avance alcanzado en los procesos tendientes a lograr un resultado?

Tabla N° 43

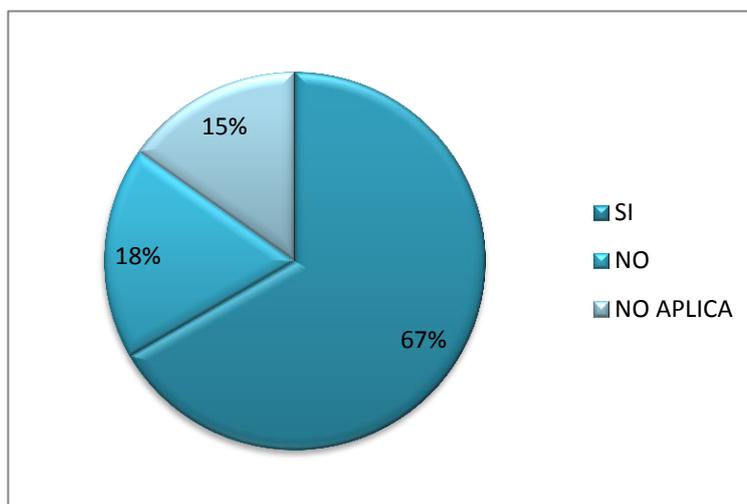
Desempeño de procesos

ENTIDAD	SI	NO	NO APLICA
HOSPITAL	7	1	0
CLÍNICA	10	5	0
CENTRO DE SALUD	5	0	5
TOTAL	22	6	5

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 62

Desempeño de procesos



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Una correcta medición de desempeño de procesos, va atado de una aplicación adecuada de indicadores de gestión, y aunque estos les permitan medir al avance de los procesos y saber cuánto y que acciones deben tomar para conseguir un alcance del 100%. Por lo tanto para hospitales, clínicas, y centros de salud piensan

que el indicador que se aplica en cada entidad si permite medir el desempeño o avance alcanzado en los diferentes procesos, con un 67% de SI.

Con un no contestó el 18%, son aquellos que dentro de la organización aun no mantienen procesos desarrollados aplicados al desempeño de procesos.

También como se explicaba para centros de salud no aplican, porque dentro de los procesos internos de cada centro de salud no tienen estipulado la medición de procesos a nivel administrativo y solo lo realizan mediante evaluaciones que los realizan las autoridades respectivas y encargadas de medir los conocimientos científicos de cada profesional que labora.

42. El indicador proporciona información de un proceso o evento de manera objetiva y oportuna, al evaluar el desempeño de la gestión de servicios de salud?

Tabla N° 44

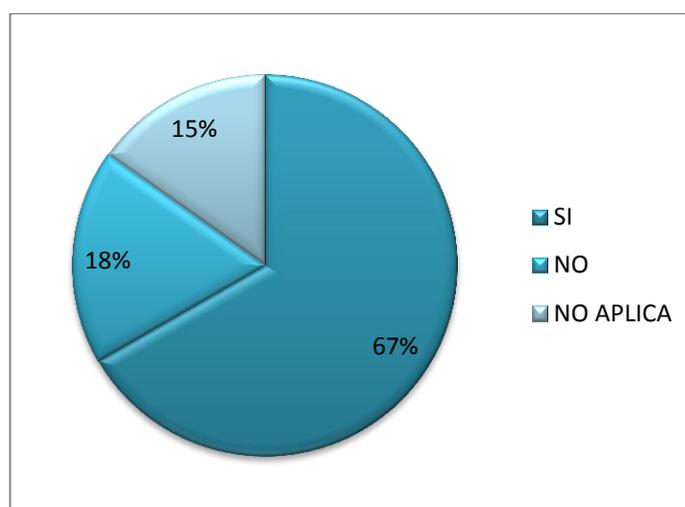
Información oportuna

ENTIDAD	SI	NO	NO APLICA
HOSPITAL	7	1	0
CLÍNICA	10	5	0
CENTRO DE SALUD	5	0	5
TOTAL	22	6	5

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 63

Información oportuna



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Para poder evaluar la gestión de los diferentes procesos que se realiza en el sector de la salud tanto pública y privada, y contemplado dentro de ello los hospitales, clínicas y centros de salud.

Se puede observar que está de acuerdo en un 67% que el indicador proporciona información de un proceso o evento de manera objetiva y oportuna, al momento de evaluar el desempeño de la gestión de servicios de salud.

Un 18% se concentra en las clínicas esta tabulación con una respuesta negativa indicando que no proporciona información oportuna debida algunas variables y procesos que no están aun definidos.

Y finalmente tenemos con un 15% en no aplica a las entidades pertenecientes a centros de salud que no aplican indicadores de gestión.

43. Se ha brindado capacitaciones al personal sobre medición de gestión o resultados?

Tabla N° 45

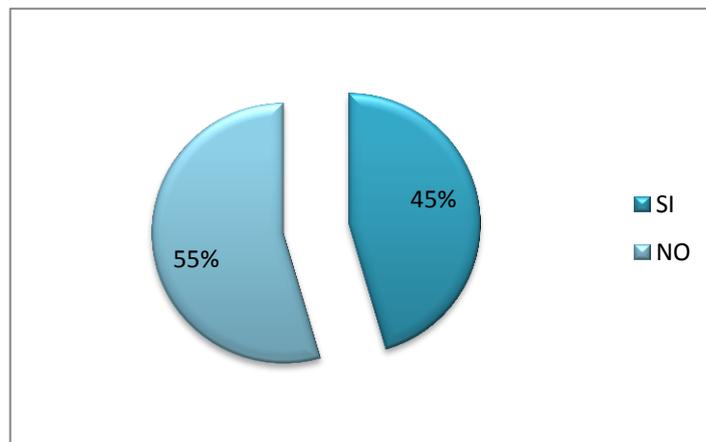
Capacitación sobre medición de gestión

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	6	2
CLÍNICA	7	8
CENTRO DE SALUD	2	8
TOTAL	15	18

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 64

Capacitación sobre medición de gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

A nivel del sector público que abarca hospitales y centros de salud se concentra el 55% de la tabulación en la respuesta afirmativa de que si reciben capacitación sobre medición de gestión o resultados esto lo reciben de acuerdo a las leyes y procesos que disponga la entidad controladora que es el Ministerio de Salud. Esto también se establece según la necesidad y viabilidad de aplicación de procesos en determinadas entidades según sus actividades.

Y con un 45% que no reciben capacitaciones están los centros de salud que como indicaba el Ministerio asigna este tipo de capacitaciones según su necesidad.

Y tener claro también que a nivel privado en algunas clínicas no se mantiene un presupuesto establecido para la asignación de capacitaciones al personal y si se lo realiza en el tema de gestión de calidad y similares se los hacen a los directivos en quienes esta la toma de decisiones.

44. Según su criterio cuales son los beneficios, al aplicar indicadores de gestión en la empresa?

Tabla N° 46

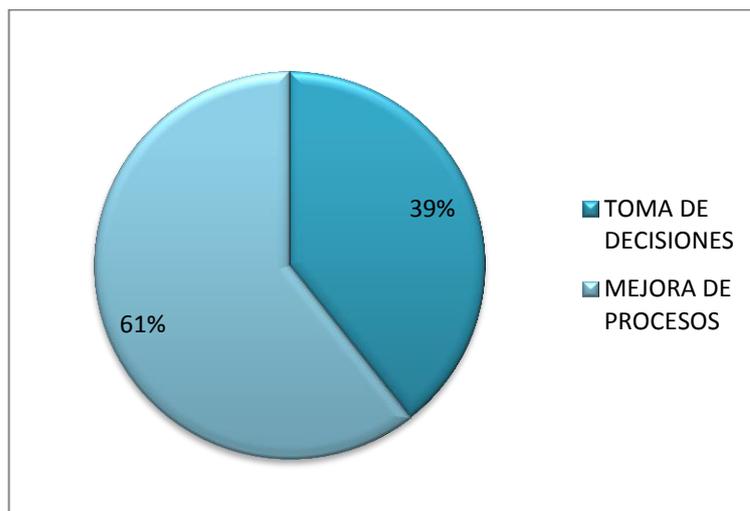
Beneficios de aplicar indicadores de gestión

ENTIDAD	TOMA DE DECISIONES	MEJORA DE PROCESOS
HOSPITAL	2	6
CLÍNICA	5	10
CENTRO DE SALUD	6	4
TOTAL	13	20

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 65

Beneficios de aplicar indicadores de gestión



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En el tema de beneficios que la entidad podría recibir al aplicar indicadores de gestión se pudo tener dos respuestas como alternativas principales y con el 61% q abarca la mayoría de hospitales y clínicas.

Y un 80% de centros de salud coinciden en que el mayor beneficio es la mejora de procesos que independientemente de cuál sea la importancia o las actividades que se desarrollan le permitan mejorar todos los procesos y esto va en beneficio de la entidad. Y también con un 39% y no muy lejos se inclinan también por la toma de decisiones, como un beneficio de la aplicación de indicadores de gestión, ya que de esta manera la entidad y las autoridades al ver ya reflejados los resultados puedan tener claro donde se encuentran las falencias y tomar la decisión más acertada dependiendo del grado de importancia del control o proceso.

45. Qué nivel de eficiencia considera la empresa es lo razonable para considerar que sus resultados son buenos?

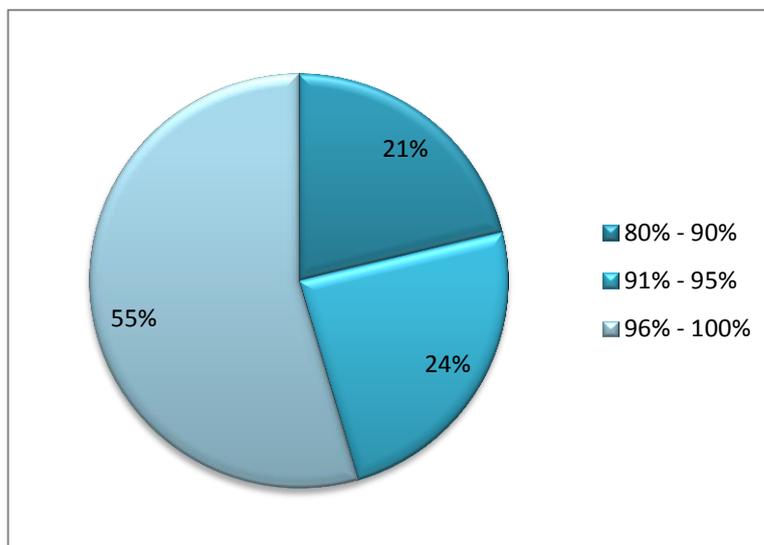
Tabla N° 47

Nivel de eficiencia razonable

ENTIDAD	80% - 90%	91% - 95%	96% - 100%
HOSPITAL	2	2	4
CLÍNICA	4	4	7
CENTRO DE SALUD	1	2	7
TOTAL	7	8	18

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 66
Nivel de eficiencia razonable



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Para las entidades tanto de hospitales, clínicas y centros de salud un nivel razonable de eficiencia cuyos resultados son buenos se encuentra en su mayoría en un porcentaje con un 55% en un rango del 96% al 100%.

Estos porcentajes se obtienen con una gestión de procesos nítida en la cual, los procesos se encuentren funcionando de forma correcta y los controles de igual manera.

También tenemos como segunda opción más acertada con un 24% un porcentaje en rango del 91% al 95%, que es aceptable ya que se considera desde el punto de vista especialmente de las clínicas que no se llega a la excelencia de forma inmediata y fugaz que todo requiere un trabajo simultaneo y que se va alcanzando de forma proporcional. Y con un 21% tenemos un rango del 80% al 90% que son aquellos que piensan que un nivel de eficiencia, no se puede medir con valores altos, por la importancia que requiere llegar a la excelencia.

46. La aplicación de indicadores debe ir atado a los objetivos de la empresa, cree usted que esto es correcto.

Tabla N° 48

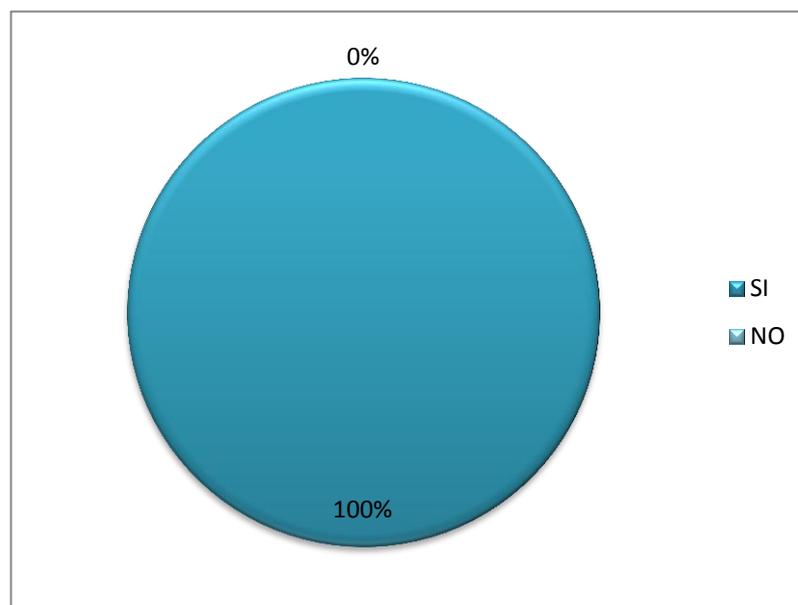
Indicadores – objetivos de las empresas

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	15	0
CENTRO DE SALUD	10	0
TOTAL	33	0

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 67

Indicadores – objetivos de las empresas



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En esta pregunta existe unanimidad en la respuesta y en su totalidad un 100% piensa que la aplicación de indicadores debe ir atado a objetivos de la empresa ya que los objetivos son las expectativas a corto y largo plazo que tiene la entidad en este caso hospitales, centros de salud y clínicas.

Para el sector público es totalmente razonable que la aplicación de indicadores y procesos de gestión van orientados al logro y cumplimiento de objetivos, ya que sus evaluaciones van acorde al cumplimiento de metas y objetivos planteados según las actividades que realizan.

Y en el sector privado también consideran que la aplicación de indicadores van atados a los objetivos que tiene la entidad por lo cual manifiestan que se debe partir de objetivos correctamente planteados para la realización de cualquier tipo de gestión de procesos.

47. Piensa usted que la calidad en atención al cliente, hace la diferencia del resto de entidades que prestan los mismos servicios.

Tabla N° 49

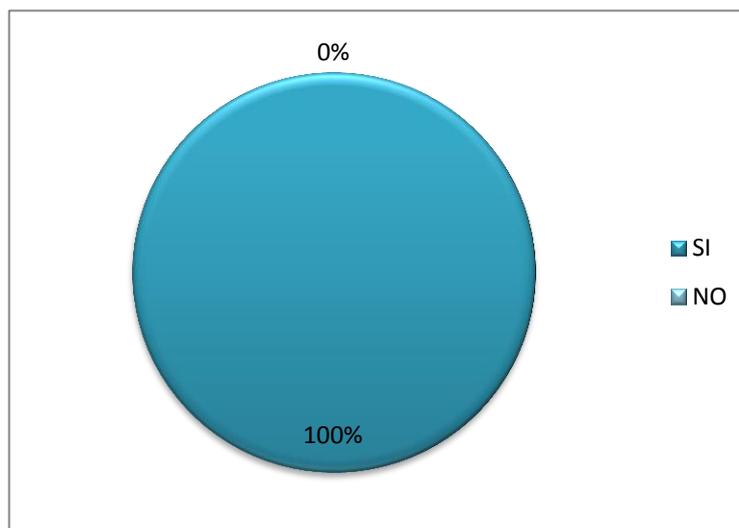
Atención al cliente

ENTIDAD	SI	NO
HOSPITAL	8	0
CLÍNICA	15	0
CENTRO DE SALUD	10	0
TOTAL	33	0

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 68

Atención al cliente



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

El paciente viene a ser el “cliente” en este caso de empresas de prestación de servicios de salud, tanto para hospitales, centros de salud y clínicas del sector público y privado llegan a una sola respuesta que la calidad de atención al cliente , hace la diferencia del restos de entidades, ya que su objetivo principal es la atención servicial, de calidad y efectiva hacia su único cliente que es el paciente, por lo tanto para cada entidad la calidad de servicio que se brinde en cada atención, hospitalización, cirugía, entre otros procesos que posee cada entidad es

indispensable que se la realice de forma correcta ya que de ello depende la permanencia del paciente en ese hospital, clínica o centro de salud.

Tomando en cuenta que para el sector público es su obligación brindar un buen servicio como parte del cumplimiento de sus deberes en las áreas de trabajo que el estado contrata los servicios del personal que labora en las diferentes áreas y viéndolo desde el punto de vista del sector privado es la fuente de ingresos que tiene la entidad.

48. Qué nivel de importancia le da usted a la atención al cliente (paciente) brindada dentro de la institución.

Tabla N° 50

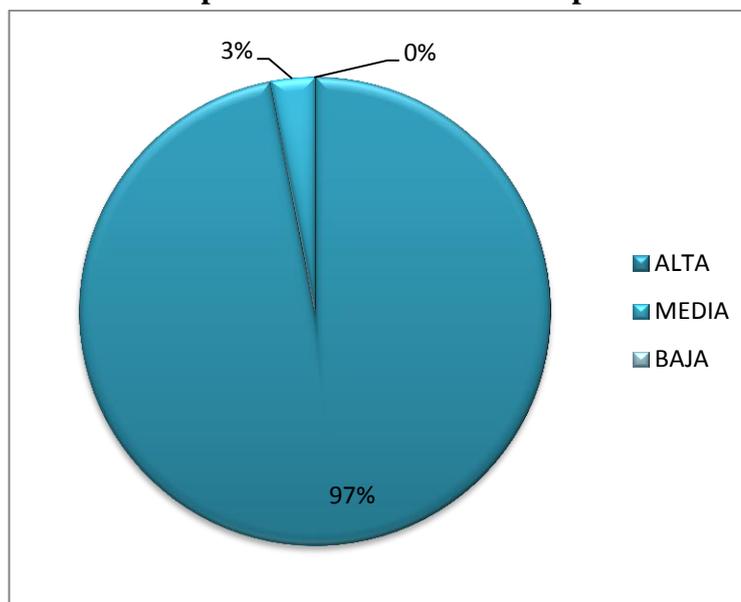
Nivel de importancia de la atención al paciente

ENTIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
HOSPITAL	8	0	0
CLÍNICA	14	1	0
CENTRO DE SALUD	10	0	0
TOTAL	32	1	0

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 69

Nivel de importancia de la atención al paciente



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La importancia que se le da al cliente en la atención brindada dentro de la institución concuerdan todos en que debe ser alta, con un 3% de media siendo de la clínica y ninguno opta por una atención baja.

Esto quiere decir que cada entidad que brinda servicios de salud del sector público y privado tienen claro que las funciones de su lugar de trabajo y los procesos que realizan lo deben hacer de forma correcta y con eficiencia para brindar y atender de la mejor manera al paciente, llegando al 97% de la muestra encuestada.

El paciente es quien califica la calidad del servicio recibido, regresando o recomendando a la entidad donde recibió una correcta atención o simplemente cambio y optar por ir a otro lugar y no recomendar a esa entidad a terceras personas.

49. Como controlan que el personal que labora, tenga el conocimiento necesario para ejecutar estas funciones.

Tabla N° 51

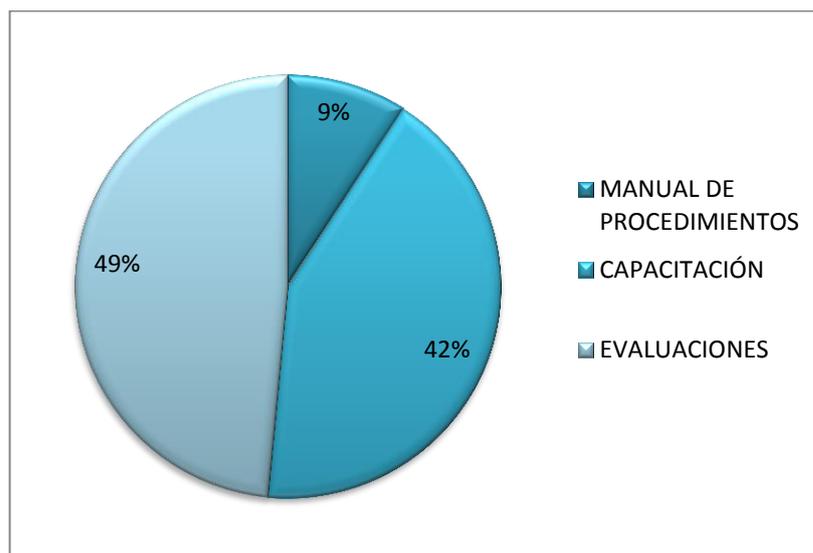
Conocimiento del personal

ENTIDAD	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CAPACITACIÓN	EVALUACIONES
HOSPITAL	3	2	3
CLÍNICA	0	6	9
CENTRO DE SALUD	0	6	4
TOTAL	3	14	16

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 70

Conocimiento del personal



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Las evaluaciones, son las más acertadas con un 16% al momento de controlar y analizar si el personal que labora en las diferentes entidades está lo suficientemente capacitado para ejecutar las actividades.

Que se les ha asignado, y según ello poder realizar las medidas correctivas pertinentes en este caso la mayoría contesto que se abre la posibilidad de aumentar el presupuesto para brindar capacitaciones al personal con un 49% y que en la presente tabulación ocupa la segunda opción y es la que también se inclina la mayoría de clínicas y centros de salud, y finalmente tenemos el manual de procedimientos con un 42% , lo relacionan en base a los controles y filtros que se establecen para controlar que el trabajo diario se vaya ejecutando de forma correcta.

50. Cada qué tiempo recibe capacitaciones, y/o cursos en beneficio de preparación?

Tabla N° 52

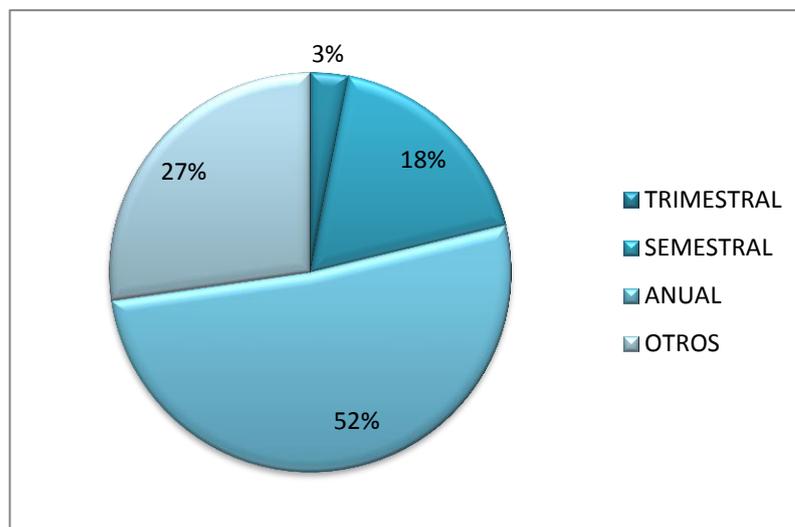
Frecuencia de las capacitaciones

ENTIDAD	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	OTROS
HOSPITAL	1	1	4	2
CLÍNICA	0	2	11	2
CENTRO DE SALUD	0	3	2	5
TOTAL	1	6	17	9

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 71

Frecuencia de las capacitaciones



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

La capacitación del personal a nivel de entidad tanto para hospitales, centros de salud y clínicas según la tabulación se ha centrado en una capacitación anual, con un 52% la misma que de manera enfática se centra en las clínicas quienes indican que las capacitaciones que reciben lo hacen de forma anual.

Debido al poco presupuesto que se destina a capacitación del personal, recalcan también que a nivel independiente el personal que labora en jefaturas y/o maneja personal se capacita de forma externa.

También en otros, se ve un número elevado en el cual no se relaciona con las opciones, trimestral, semestral ni anual esta se extiende a que no reciben capacitación de forma continua y lo hacen según las necesidades que se presenten a la entidad y en la tabulación se la maneja como otros con un 27% de la muestra aplicada.

51. Piensa usted (si es institución privada), se debe hacer un análisis sobre la inversión en equipos e infraestructura?

Tabla N° 53

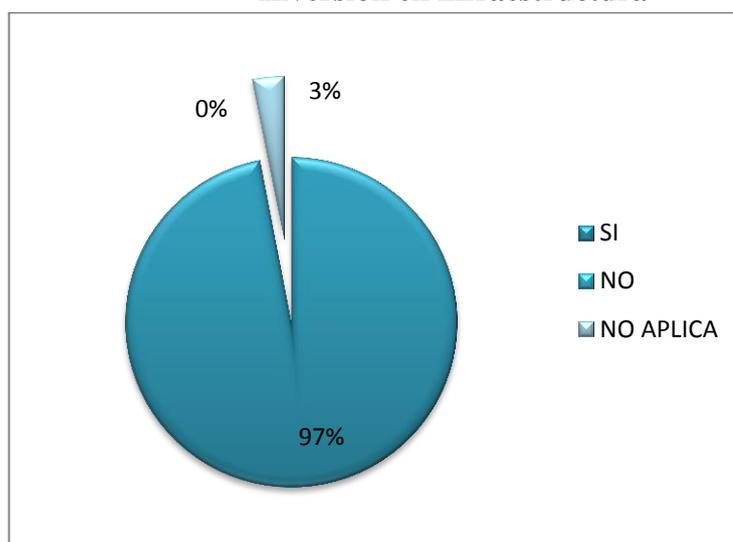
Inversión en infraestructura

ENTIDAD	SI	NO	NO APLICA
HOSPITAL	7	0	1
CLÍNICA	15	0	0
CENTRO DE SALUD	10	0	0
TOTAL	32	0	1

Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

Figura N° 72

Inversión en infraestructura



Elaborado por: Diana Taco- Victoria Vinueza

En este tema, en su mayoría el sector público y privado se manifestó si se debería realizar un análisis en equipos e infraestructura de la entidad donde labora, ya que sin ser institución privada, el sector público también se manifiesta indicando que para brindar una mejor calidad de atención al paciente y trabajar de forma conjunta en este caso los nexos que actualmente existen entre el IESS y las clínicas asociadas privadas, permite extender un buen servicio a la comunidad. Y si estas clínicas están en buenas condiciones su infraestructura y en el mejor de los casos su nivel de equipos sea más alto que de los de los hospitales su tecnología este en óptimas condiciones. Para las clínicas es muy importantes tener un desde un equipo de diagnóstico optimo hasta equipos quiricos y de exámenes especiales en perfectas condiciones porque el paciente es su prioridad, teniendo así un 97% de aceptación en esta pregunta. Y apenas un 3% que corresponde a un no aplica que se manifiesta ya que es parte del sector público y no aplicaba a esta contestación.

CAPÍTULO V

INFORME DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN BASADA EN INDICADORES DE GESTIÓN A LAS EMPRESAS DESTINADAS A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

5.1 Informe detallado de los resultados obtenidos, según la clasificación de datos: Hospitales, Clínicas y Centros de Salud.

HOSPITALES

Indicadores Aplicados: Los indicadores que se usan con frecuencia y de forma común en esta entidad fueron las siguientes:

- Medición de efectividad del servicio prestado al paciente
- Efectividad en procesos administrativos
- Calidad de servicios profesionales

Frecuencia De Aplicación: Lapso de tiempo mediante el cual se realiza la aplicación de indicadores teniendo así lo siguiente:

- En su mayoría se aplica de forma semestral y anual, dependiendo de los requerimientos de su máxima autoridad el Ministerio de Salud

Indicadores Atados A Misión, Objetivos De La Entidad. Términos en común que se utilizan en la misión de la entidad.

- Dentro de su misión es " brindar servicios de calidad y calidez", los indicadores se aplican a mejorar los servicios prestados

Variables Principales Para Establecer Indicadores: Principales aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de generar variables para la creación de indicadores de gestión.

- Sus variables se desprenden de las metas que posee el hospital.
- Toman en cuenta también la optimización de recursos económicos.

Presentación De Resultados: Una vez realizado el proceso de medición mediante indicadores la presentación de resultados se lo hace de la siguiente manera:

- Lo realizan mediante exposición a jefaturas y al personal.
- Se revisa resultados también de modo gerencial con las altas autoridades.

Acciones Después De Obtener Resultados: Teniendo ya los resultados se realiza un análisis y se concluye en las siguientes acciones:

- Plan de acción para mejorar los resultados obtenidos.
- Comunicación y trabajo conjunto con Recursos Humanos, incluya capacitaciones

Importancia De Aplicación De Indicadores: El grado de afectación o incidencia según los resultados obtenidos.

- Permite medir el desempeño del personal que labora para el sector público y mejorar la calidad de atención al ciudadano.

Se Destina Fondos Para Evaluación De Procesos y Creación De Indicadores: Según la necesidad y aporte a nivel de entidad la inversión de fondos en indicadores es la siguiente:

- Dependiendo de la infraestructura y cantidad de pacientes se destina un departamento o personal que trabaje en medición de procesos y calidad

CENTROS DE SALUD

Indicadores Aplicados: Los indicadores que se usan con frecuencia y de forma común en esta entidad fueron las siguientes:

- Medición de efectividad del servicio prestado al paciente
- Efectividad en procesos administrativos
- Calidad de servicios profesionales

Frecuencia De Aplicación: Lapso de tiempo mediante el cual se realiza la aplicación de indicadores teniendo así lo siguiente:

- En los centros de salud que si aplican indicadores lo hacen de forma cuatrimestral y el resto no aplica

Indicadores Atados A Misión, Objetivos De La Entidad. Términos en común que se utilizan en la misión de la entidad.

- Su objetivo principal es una buena atención al paciente, sus indicadores van atados a una mejora continua de los servicios prestados.

Variables Principales Para Establecer Indicadores: Principales aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de generar variables para la creación de indicadores de gestión.

- Lo realiza únicamente mediante informes cuando sean solicitados.

Presentación De Resultados: Una vez realizado el proceso de medición mediante indicadores la presentación de resultados se lo hace de la siguiente manera:

- Lo realiza únicamente mediante informes cuando sean solicitados

Acciones Después De Obtener Resultados: Teniendo ya los resultados se realiza un análisis y se concluye en las siguientes acciones:

- Plan de acción para mejorar los resultados obtenidos.
- Comunicación y trabajo conjunto con Recursos Humanos, incluya capacitaciones
- Se maneja también estándares de calidad y medición de desempeño

Importancia de aplicación de Indicadores: El grado de afectación o incidencia según los resultados obtenidos.

- También son parte de la medición de desempeño del sector de la salud.
- Permite también tomar medidas correctivas.

Se destina fondos para evaluación de procesos y creación de indicadores Según la necesidad y aporte a nivel de entidad la inversión de fondos en indicadores es la siguiente:

- Dependiendo de la infraestructura y cantidad de pacientes se destina un departamento o personal que trabaje en medición de procesos y calidad.

CLINICAS

Indicadores Aplicados: Los indicadores que se usan con frecuencia y de forma común en esta entidad fueron las siguientes:

- Medición de efectividad del servicio prestado al paciente.
- Medición de eficiencia en admisiones.
- Medición de eficiencia en facturación y recaudación.

Frecuencia de aplicación: Lapso de tiempo mediante el cual se realiza la aplicación de indicadores teniendo así lo siguiente:

- En las clínicas que desarrollan indicadores, y miden procesos lo hacen una vez por año, el resto no aplica.

Indicadores atados a misión, Objetivos De La Entidad. Términos en común que se utilizan en la misión de la entidad.

- Su misión prestar servicios con finalidad de lucro, y para la consecución de su misión deben ofrecer servicios de calidad, y para ello deben medir los procesos y aplicar indicadores de gestión que mejoren los procesos y actividades relacionadas.

Variables principales para establecer indicadores: Principales aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de generar variables para la creación de indicadores de gestión.

- Buscan variables con las cuales cumplan sus metas, teniendo en cuenta que el paciente es su razón de ser.

Presentación de resultados: Una vez realizado el proceso de medición mediante indicadores la presentación de resultados se lo hace de la siguiente manera:

- Presentación de informes al personal pertinente.

Acciones después de obtener resultados: Teniendo ya los resultados se realiza un análisis y se concluye en las siguientes acciones:

- Plan de acción para mejorar los resultados obtenidos.
- Comunicación y trabajo conjunto con Recursos Humanos, reunión con el personal involucrado

Importancia de aplicación de indicadores: El grado de afectación o incidencia según los resultados obtenidos.

- Mide el desempeño de su empleado, y corrige los errores presentados dándole una calificación alta en servicios de salud.

Se destina fondos para evaluación de procesos y creación de indicadores Según la necesidad y aporte a nivel de entidad la inversión de fondos en indicadores es la siguiente:

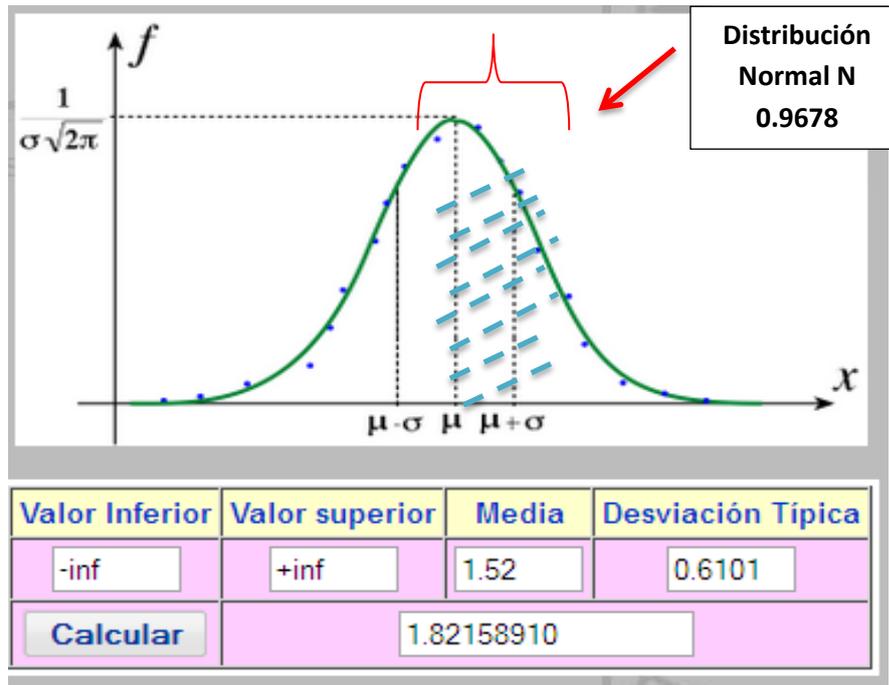
- En su mayoría no poseen un departamento que realice estas actividades, ni personal que realice únicamente estas mediciones ya que implica un gasto adicional a lo presupuestado.

5.2 Comprobación de la hipótesis planteada

Aplicando la distribución normal en estadística, con una información recolectada de que 22 de las 33 entidades (22 aplican indicadores de gestión y consideran que los mismos son efectivos para la medición del desempeño de procesos y optimización de recursos, 6 empresas aplican indicadores pero no indican estar totalmente de acuerdo con el uso de los mismos y 5 entidades no aplican indicadores) encuestadas de la muestra seleccionada aplican indicadores de gestión es decir el 66.67% de la muestra (pregunta 40 evalúa la información cuantitativa de la aplicación de indicadores, pregunta 41 valora el desempeño de la aplicación de indicadores en los procesos y pregunta 42 revela información oportuna y objetiva del cuestionario) y creen que los mismos son beneficiosos para la consecución de los objetivos de la entidad, poder brindar un servicio de calidad, y mejorar los procesos que en dichas entidades se manejan mediante la aplicación de indicadores de gestión porque permiten medir el desempeño y la eficiencia de los procedimientos se logro determinar con un rango de seguridad del 95%, con una media del 1.52 del total de la muestra y una desviación típica del grupo de 0.6101 los siguientes resultados:

Figura N° 73

Cálculo de la distribución normal (t)



Elaborado por: Diana Taco – Victoria Vinueza

Por lo tanto en un nivel de error del 0.05 con una frecuencia en $t = 1.82158910$; podemos observar en la tabla de distribución normal que los resultados se encuentran contemplados en los parámetros que brindan un nivel alto de seguridad para certificar que la hipótesis es la correcta al suponer que la aplicación y evaluación de los indicadores de gestión en las empresas dedicadas a la prestación de servicios en el Distrito Metropolitano de Quito permiten medir la calidad de los procesos y la optimización de recursos.

Tabla N° 54

Distribución Normal

Tabla de Distribución Normal N (0,1)

t	Segunda cifra decimal del valor de z									
	0.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.5000	.5040	.5080	.5120	.5160	.5199	.5239	.5279	.5319	.5359
0.1	.5398	.5438	.5478	.5517	.5557	.5596	.5636	.5675	.5714	.5753
0.2	.5793	.5832	.5871	.5910	.5948	.5987	.6026	.6064	.6103	.6141
0.3	.6179	.6217	.6255	.6293	.6331	.6368	.6406	.6443	.6480	.6517
0.4	.6554	.6591	.6628	.6664	.6700	.6736	.6772	.6808	.6844	.6879
0.5	.6915	.6950	.6985	.7019	.7054	.7088	.7123	.7157	.7190	.7224
0.6	.7257	.7291	.7324	.7357	.7389	.7422	.7454	.7486	.7517	.7549
0.7	.7580	.7611	.7642	.7673	.7704	.7734	.7764	.7794	.7823	.7852
0.8	.7881	.7910	.7939	.7967	.7995	.8023	.8051	.8078	.8106	.8133
0.9	.8159	.8186	.8212	.8238	.8264	.8289	.8315	.8340	.8365	.8389
1.0	.8413	.8438	.8461	.8485	.8508	.8531				.8621
1.1	.8643	.8665	.8686	.8708	.8729	.8749				.8830
1.2	.8849	.8869	.8888	.8907	.8925	.8944				.9015
1.3	.9032	.9049	.9066	.9082	.9099	.9115				.9177
1.4	.9192	.9207	.9222	.9236	.9251	.9265	.9279	.9292	.9306	.9319
1.5	.9332	.9345	.9357	.9370	.9382	.9394	.9406	.9418	.9429	.9441
1.6	.9452	.9463	.9474	.9484	.9495	.9505	.9515	.9525	.9535	.9545
1.7	.9554	.9564	.9573	.9582	.9591	.9599	.9608	.9616	.9625	.9633
1.8	.9641	.9649	.9656	.9664	.9671	.9678	.9686	.9693	.9699	.9706
1.9	.9713	.9719	.9726	.9732	.9738	.9744	.9750	.9756	.9761	.9767
2.0	.9772	.9778	.9783	.9788	.9793	.9798	.9803	.9808	.9812	.9817
2.1	.9821	.9826	.9830	.9834	.9838	.9842	.9846	.9850	.9854	.9857
2.2	.9861	.9864	.9868	.9871	.9875	.9878	.9881	.9884	.9887	.9890
2.3	.9893	.9896	.9898	.9901	.9904	.9906	.9909	.9911	.9913	.9916
2.4	.9918	.9920	.9922	.9925	.9927	.9929	.9931	.9932	.9934	.9936
2.5	.9938	.9940	.9941	.9943	.9945	.9946	.9948	.9949	.9951	.9952
2.6	.9953	.9955	.9956	.9957	.9959	.9960	.9961	.9962	.9963	.9964
2.7	.9965	.9966	.9967	.9968	.9969	.9970	.9971	.9972	.9973	.9974
2.8	.9974	.9975	.9976	.9977	.9977	.9978	.9979	.9979	.9980	.9981
2.9	.9981	.9982	.9982	.9983	.9984	.9984	.9985	.9985	.9986	.9986
3.0	.9987	.9987	.9987	.9988	.9988	.9989	.9989	.9989	.9990	.9990
3.1	.9990	.9991	.9991	.9991	.9992	.9992	.9992	.9992	.9993	.9993
3.2	.9993	.9993	.9994	.9994	.9994	.9994	.9994	.9995	.9995	.9995
3.3	.9995	.9995	.9995	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9996	.9997

Distribución t = 1.8215,
con un grado de 0.05 en z

Con la información presentada se puede determinar que gracias a la uso de indicadores de gestión en la muestra seleccionada, las entidades valoradas si logran medir el desempeño de sus procesos y a la vez manejar de forma optima los recursos con los que cuentan y que se asignan a los diferentes procesos, con un distribución normal (t) de 0.9678 se puede argumentar que las entidades están dentro del rango determinado para la verificación de datos, porque se encuentran en la proporción indicada de valores admisibles en la distribución.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Con el presente trabajo se puede concluir que las entidades si utilizan indicadores de gestión para medir la eficiencia de sus procesos y la optimización, en más del 95% de los casos esta herramienta les brinda un resultado positivo porque permite valorar eficientemente los procesos y los recursos para un uso correcto de los mismos, por ende la entidad ofrece un servicio de calidad al paciente en todos los procesos que se desarrollen en la entidad.
- Se valida nuestra hipótesis, que si se aplican indicadores de gestión en el sector de la salud del Distrito Metropolitano, los más utilizados y que brindan mayor soporte a la gestión que realiza cada entidad pública o privada es la medición a la atención al paciente y medición administrativa – financiera, de los cuales se desprenden controles básicos y según el nivel de importancia para el proceso incrementa la presión y lineamientos en cada control.
- Las entidades que no manejan indicadores de gestión usan algún otro sistema o método manual que les permita valorar los procedimientos que se desarrollan en la entidad, lo cual da una clara visión que su intención es medir procesos, en este punto la falta de conocimiento específico de las utilidades y forma de uso de indicadores no les permite desarrollar un control más amplio y medición efectiva en los procesos internos que posee la empresa. Limitándolos únicamente a realizar mediciones manuales que no generan información para la toma de decisiones y correctivos pertinentes para la mejora de un proceso y por ende del funcionamiento de la entidad.
- Por último pero no menos importante se logró determinar en todos los organismos de salud que el paciente es el eje de todas sus funciones y a él está direccionado el poder brindar un mejor servicio día a día, gracias a las sugerencias y/o quejas del paciente es que dichas entidades pueden tomar medidas correctivas y con el paso del tiempo implementar primordialmente indicadores de gestión que les brinde una visión más clara del desempeño de las funciones por parte del personal, el uso de los diferentes recursos y lo

que es aún más importante poder establecer puntos comparativos de análisis para períodos posteriores para de esta forma determinar el avance obtenido en la consecución de objetivos.

RECOMENDACIONES

- Realizar inversiones en proyectos de implementación de indicadores de gestión y medición de procesos que permitan medir el desempeño de las actividades que se realizan dentro del proceso que interviene la atención la paciente, desde su ingreso hasta la salida y dada de alta del paciente, tomando en cuenta que el “cliente” es la razón de ser de la entidad en este caso hospitales, centros de salud y clínicas que brindan estos servicios. Esta recomendación va más hacia el sector privado ya que esto representa para ellos un gasto adicional a todos los contemplados dentro de su presupuesto, ya que en el sector público, es un proceso obligatorio según establece su organismo de control Ministerio de Salud, y esto lo maneja el Estado.
- Desarrollar de forma correcta los indicadores que sean de fácil entendimiento y puedan ser medibles de esta manera se convertirán en herramientas útiles para el desarrollo y progreso del sector público y privado. Tomando en cuenta las variables necesarias y relevantes para su implementación. Dar la importancia necesaria a este tipo de procesos que implica brindar una atención de óptima calidad a seres humanos cuyas necesidades son realmente irremplazables al momento de requerir cuidados de salud. Por lo tanto se debe realizar una gestión de seguimiento y presentación de informes acorde a lo que señale el reglamento interno de cada hospital, centro de salud y clínica. Así de esta manera tendrán resultados la aplicación de indicadores siempre y cuando se tomen medidas correctivas acorde a los resultados obtenidos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Acevedo Ibáñez, Alba, F., & López. (2011). El proceso de la entrevista. México: Noriega Editores.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). Estadística para Administración y Economía. Santa Fé: Cengage Learning Editores S.A.
- Bernal Torres, C. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Prentice Hall.
- Blanco Restrepo, J., & Maya Mejía, J. (2005). Administración de Servicios de Salud. Medellín: Fondo Editorial CIB.
- Bravo, P. (2008). Indicadores de Gestión. Recuperado el 15 de 07 de 2013, de <http://www.pascualbravo.edu.co>
- Calvo , M., & Muñoz, O. (2008). Indicadores de Efectividad Ligados a la Gestión Clínica Latinoamericana. Madrid: SEFAP.
- Clínica Pichincha. (2012). Clínica Pichincha. Recuperado el 21 de 07 de 2013, de <http://hcp.com.ec>
- Cuatrecasas, L. (2006). Gestion Integral de calidad. Barcelona: Ediciones gestion 2000 SA.
- Definiciones. (2010). Definicion Hospital. Recuperado el 30 de 09 de 2013, de <http://definicion.de/hospital/>
- El Telégrafo. (2010). El telégrafo. Recuperado el 02 de 10 de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad. México D.F.: Cengage Learning.
- Guía metodológica de planificacion institucional. (2011). Metodología de Planificación. Recuperado el 30 de 09 de 2013, de <http://www.pnud.org.ec>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: McGraw - Hill.
- Hospital de los Valles. (2012). Hospital de los Valles. Recuperado el 21 de 07 de 2013, de <http://www.hospitaldelosvalles.com/>
- Hospital Metropolitano. (2012). Hospital Metropolitano. Recuperado el 21 de 07 de 2013, de <http://www.hospitalmetropolitano.org>
- López, J. R. (2004). La gestión por calidad total en la empresa moderna. Mexico DF: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Ministerio de Salud Ecuador. (2010). Datos escencias de salud una mirada a la década 2000-2010. Recuperado el 07 de 07 de 2013, de <http://bvs-ecuador.homolog.bvsalud.org>

Real Academia Española. (2008). Diccionario de la Lengua Española. España: Rotapapel S.L.

Silva Mantilla, W. (2005). Indicadores de Gestión para Auditoría Interna. Quito: Independiente.

Silva, W. (2005). Indicadores de Gestión para Auditoría Interna. Quito: Mantilla.

Superintendencia de Compañías. (2010 de 2010). Ley de compañías del Ecuador. Quito: Registro oficial.